

**ANALISIS KINERJA UNIT USAHA PASAR DESA PADA BADAN  
USAHA MILIK DESA (BUM Desa) PODHO JOYO DESA SUKOREJO  
KECAMATAN SIDAYU KABUPATEN GRESIK**

**SKRIPSI**

Oleh:  
**EGITA SAFDURI**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
MALANG  
2017**

**ANALISIS KINERJA UNIT USAHA PASAR DESA PADA BADAN USAHA  
MILIK DESA (BUM Desa) PODHO JOYO DESA SUKOREJO  
KECAMATAN SIDAYU KABUPATEN GRESIK**

**Oleh:**

**EGITA SAPUTRI**

**135040100111010**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS PERTANIAN**

**MALANG**

**2017**

## PERNYATAAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan yang terdapat pada skripsi berjudul “Analisis Kinerja Unit Usaha Pasar Desa pada Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Podho Joyo Desa Sukorejo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik” merupakan hasil penelitian sendiri dengan arahan dosen pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar perguruan tinggi dimanapun dan tidak terdapat karya orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah dan ditulis dalam daftar pustaka.

Malang, April 2017

Egita Saputri

NIM.135040100111010



## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **Analisis Kinerja Unit Usaha Pasar Desa Pada Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Podho Joyo, Desa Sukorejo, Kecamatan Sidayu, Kabupaten Gresik**

Nama : Egita Saputri

NIM : 135040100111010

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Program Studi : Agribisnis

Menyetujui,  
Dosen pembimbing

Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D

NIP. 19770420200501 1 001

Diketahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D

NIP. 19770420200501 1 001

Tanggal Persetujuan :



## LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

## MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Mas Ayu Ambayoen, SP., M.Si

NIP. 19791216201504 2 001

Novil Dedy Andriatmoko, SP.,MP.,MBA

NIK. 201607881130 1 001

Penguji III

Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D

NIP. 19770420200501 1 001

Tanggal Lulus :

*Skripsi ini saya dedikasikan kepada Mamah,  
(Alm) Papah, Bang Davie, Bang Dedie, Serta  
Adik saya tercinta yang selalu mendoakan dan  
memberi dukungan tanpa batas agar saya dapat  
segera menyelesaikan skripsi ini .*

*Teman-teman bimbingan, teman-teman kos  
watumujur, teman kos kumis kucing Ghina,  
Eka, Mbak Septy, Dania, Dahlia, teman-teman  
seperjuangan dari semester pertama,serta  
teman-teman lainnya yang tidak bisa saya  
sebutkan satu persatu*



## RINGKASAN

**EGITA SAPUTRI. 135040100111010. Analisis Kinerja Unit Usaha Pasar Desa Pada Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Podho Joyo Desa Sukorejo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik. Dibawah bimbingan Bapak Mangku Purnomo, S.P., M.Si., Ph.D**

---

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Podho Joyo adalah salah satu BUM Desa yang ada di Kabupaten Gresik. BUM Desa Podho Joyo merupakan lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah Desa Sukorejo. BUM Desa Podho Joyo memiliki lima unit usaha yang sudah berjalan dan mampu memfasilitasi masyarakat Desa Sukorejo dalam meningkatkan perekonomian desa. Unit usaha pasar desa merupakan salah satu unit usaha yang ada di BUM Desa Podho Joyo. Unit usaha pasar desa berlokasi sangat strategis tepat di sebelah kantor BUM Desa Podho Joyo. Unit usaha pasar desa mulai dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo pada Maret 2016 dan merupakan hibah dari pemerintah desa. Terdapat beberapa permasalahan pada unit usaha ini seperti fasilitas serta sarana prasarana yang masih belum lengkap, dan sejak dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo unit usaha pasar desa belum mampu memberikan sumbangan PADesa pada tahun pertama. Namun demikian unit usaha pasar desa berkembang cukup pesat, memberikan kepuasan terhadap pedagang, dan meraih prestasi sebagai Harapan 1 dalam lomba pasar desa tingkat kabupaten Gresik 2016.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis kinerja unit usaha pasar desa BUM Desa Podho Joyo dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan melihat bagaimana kontribusi unit ini ke PADesa setiap periodenya. Penelitian ini dilakukan di BUM Desa Podho Joyo Desa Sukorejo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik, Provinsi Jawa Timur. Responden dalam penelitian ini adalah Ketua BUM Desa Podho Joyo, Kepala Desa, serta anggota unit usaha pasar desa. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang meliputi keempat perspektifnya yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil dari analisis kinerja unit usaha pasar desa BUM Desa Podho Joyo dengan menggunakan *balanced scorecard* secara keseluruhan dinilai baik.

Perspektif finansial dengan indikatornya NPGR (Net Profit Growth Ratio)/Ratio pertumbuhan didapatkan hasil yang buruk. Peningkatan penerimaan setiap periode tidak sebanding dengan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pasar desa sehingga hasilnya tetap menurun. Pada perspektif pelanggan secara umum dinilai “Baik”. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian indikator perspektif pelanggan diantaranya kepuasan pelanggan dengan total skor 2.473 dan berada pada skala yang digolongkan baik, begitu juga dengan reputasi pelanggan dengan total skor 2.053 berada pada skala yang digolongkan baik.

Hasil dari penilaian perspektif yang ke tiga yaitu perspektif proses bisnis internal terdapat dua indikator yaitu layanan purna jual dan inovasi dimana keduanya dinilai “baik” karena terjadi peningkatan layanan purna jual dan inovasi yang diberikan pada setiap periodenya. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menjadi sasaran adalah peningkatan kapabilitas pengurus unit usaha pasar desa. Indikator yang digunakan adalah produktifitas pengurus dan dinilai baik karena mengalami peningkatan pada setiap periode.

Hasil dari pengukuran kinerja unit usaha pasar desa memperoleh rata-rata skor 0,67 sehingga dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja unit usaha pasar desa BUM Desa Podho Joyo bila diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* berada pada kategori “Baik”. Berdasarkan hasil wawancara dengan key informan yakni ketua BUM Desa Podho Joyo serta Kepala Desa Sukorejo diketahui bahwa unit usaha pasar desa memang belum mampu memberikan sumbangan ke PADesa Pada 3 periode pertama ini, hal ini karena yang diprioritaskan terlebih dahulu adalah pengembangan unit usaha pasar desa sehingga tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan masyarakat desa Sukorejo tetapi diharapkan mampu menjadi pasar virtual pada tahun 2017.

## SUMMARY

**EGITA SAPUTRI. 135040100111010 Performance Analysis Of Village Market Business In Village-Owned Enterprises (BUM Desa) Podho Joyo, Sukorejo Village, District Sidayu, Gresik Regency. Under the guidance of MR. Mangku Purnomo, S.P., M.Si., Ph.D**

---

Village Owned Enterprise (BUM Desa) Podho Joyo is one of BUM Desa in Gresik Regency. BUM Desa Podho Joyo is a business entity run by the community and the government of Sukorejo Village. BUM Desa Podho Joyo has five business units that have been running and able to facilitate the people of Sukorejo Village in improving the village economy. Village market business unit is one of the business units in BUM Desa Podho Joyo. The village market business unit is strategically located right next to the BUM office of Podho Joyo Village. The village market business unit was started by BUM Desa Podho Joyo in March 2016 and is a grant from the village government. There are several problems in this business unit such as facilities and infrastructure facilities that are still incomplete, and since managed by BUM Desa Podho Joyo village market business unit has not been able to give PADesa contribution in the first year. Nevertheless the village market business unit is growing rapidly, giving satisfaction to traders, and achieving as Hope 1 in the village market competition at Gresik district level 2016.

This research was conducted with the aim to analyze the performance of business unit of village market of BUM Desa Podho Joyo by using Balanced Scorecard approach and see how the contribution of this unit to PADesa every period. This research was conducted at BUM Desa Podho Joyo Sukorejo Village Sidayu District Gresik Regency, East Java Province. Respondents in this study were Chairman of BUM Desa Podho Joyo, Village Head, and member of village market business unit. This research uses quantitative method. Data analysis technique used is by using Balanced Scorecard which includes four perspectives that are financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective.

The result of the analysis of the performance of Budi Desa Village business unit of Podho Joyo using balanced scorecard as a whole is considered good. Financial perspective with the indicator NPGR (Net Provit Growth Ratio) / Ratio

growth got “poor” results. Increased revenues for each period are not proportional to the amount of costs incurred for the village market so that the results continue to decline. On the customer's perspective is generally considered "Good". This can be seen from the results of the assessment of customer perspective indicators such as customer satisfaction with a total score of 2,473 and are on a scale that is classified as well, as well as the reputation of customers with a total score of 2,053 are on a scale that is classified as good.

The result of the third perspective assessment is the internal business process perspective, there are two indicators, namely after sales service and innovation where both are considered "good" because there is an increase of after-sales service and innovation given in each period. The targeted growth and learning perspective is the enhancement of the capability of the rural market unit business unit. Indicator used is the productivity of the board and considered good because it has an increase in each period.

The result of the measurement of the performance of the village market business unit obtained an average score of 0.67 so it can be said that the assessment of the performance of the BUM Desa Village market business unit of Podho Joyo Village when measured using the balanced scorecard approach is in the "Good" category. Based on the results of interviews with key informants namely the chairman of BUM Desa Podho Joyo and Village Head Sukorejo known that the village market business unit is not yet able to contribute to PADesa In the first 3 periods, this is because the priority first is the development of village market business units so as not only able to meet the needs of the community Sukorejo village but is expected to be a virtual market in 2017.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kuasa-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Unit Usaha Pasar Desa pada Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Podho Joyo Desa Sukorejo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Pertanian pada Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang.

Skripsi ini membahas 4 perspektif untuk mengukur kinerja dari unit usaha pasar desa pada BUM Desa Podho Joyo sehingga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi untuk keberlanjutan unit usaha pasar desa di BUM Desa Podho Joyo Desa Sukorejo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik.

Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Ucapan terimakasih saya sampaikan kepada :

1. Orang tua yang selalu memberikan do'a, dukungan, dan motivasi tanpa batas bagi penulis,
2. Bapak Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing saya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini,
3. Dosen penguji I yang telah meluangkan waktunya untuk menguji dan memberikan masukan serta arahan untuk perbaikan penulisan skripsi ini,
4. Dosen penguji II yang telah meluangkan waktunya untuk menguji dan memberikan masukan serta arahan untuk perbaikan penulisan skripsi ini,
5. Kepala Desa Sukorejo beserta jajarannya terimakasih atas bantuan, masukan dan semangatnya,
6. Bapak Yogik Sugianto selaku Ketua BUM Desa Podho Joyo yang telah banyak membantu dan memberikan masukan selama proses pembuatan skripsi ini
7. Seluruh pedagang pasar desa sukorejo yang telah berkenan memberikan waktunya,

8. Semua sahabat yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan, serta motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan,
9. Kepada semua pihak yang terlibat dalam pembuatan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis Senantiasa menyadari bahwa dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, baik dari segi materi, sistematika, maupun susunan bahasanya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan diwaktu yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa, instansi pemerintah, serta pihak lainnya yang membutuhkan informasi yang berkaitan dengan tulisan ini.

Malang, April 2017

Penulis,  
**Egita Saputri**

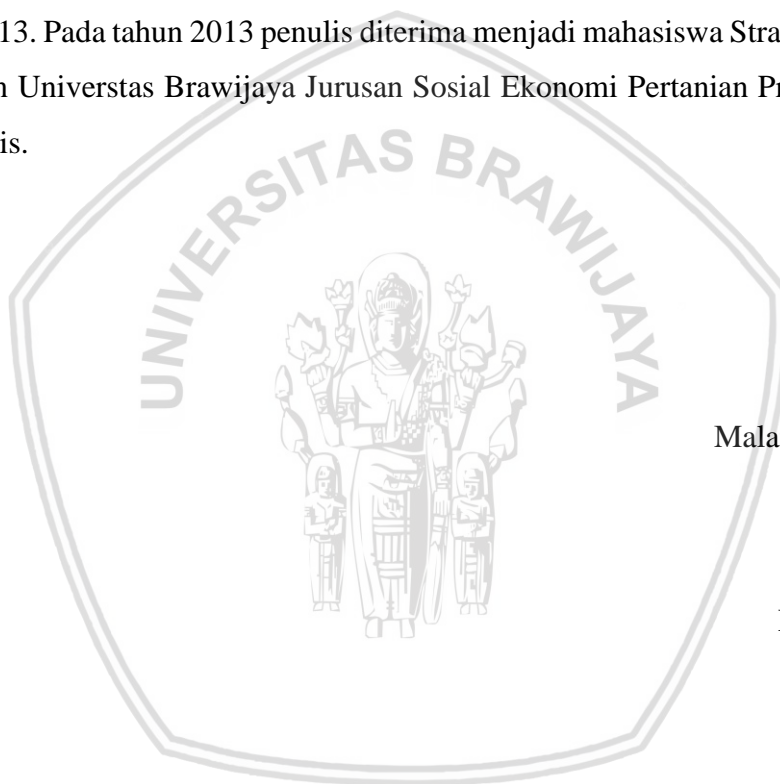




## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Batusangkar pada tanggal 19 Desember 1995 yang merupakan anak ke-3 dari 4 bersaudara dengan orang tua Alm Bapak Syafruddin dan Ibu Murni.M.

Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Negeri 17 Saruaso Barat pada tahun 2001 sampai 2007, kemudian penulis melanjutkan ke MTs Negeri Batusangkar pada tahun 2007 dan lulus pada tahun 2010. Setelah itu, penulis melanjutkan ke SMA Negeri 2 Batusangkar pada tahun 2010 hingga lulus pada tahun 2013. Pada tahun 2013 penulis diterima menjadi mahasiswa Strata-1 Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Program Studi Agribisnis.



Malang, Juli 2017

Egita Saputri

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>RINGKASAN .....</b>	i
<b>SUMMARY .....</b>	iii
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	v
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	vii
<b>DAFTAR ISI .....</b>	viii
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	x
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xii
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Kegunaan Penelitian .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	8
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Tinjauan Tentang <i>Good Governance</i> .....	10
2.3 Tinjauan Tentang Kelembagaan Ekonomi Lokal .....	13
2.4 Tinjauan Tentang Kinerja .....	16
<b>III. KERANGKA TEORITIS .....</b>	21
3.1 Kerangka Pemikiran .....	21
3.2 Hipotesis .....	24
3.3 Definisi Operasional .....	24
<b>IV. METODE PENELITIAN .....</b>	36
4.1 Pendekatan Penelitian .....	36
4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
4.3 Teknik Penentuan Responden .....	36
4.4 Teknik Pengumpulan Data .....	37
4.5 Teknik Analisis Data .....	38
<b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	48
5.1 Gambaran Umum .....	48
5.2 Karakteristik Responden .....	58
5.3 Hasil dan Pembahasan .....	62

<b>VI. KESIMPULAN .....</b>	<b>73</b>
6.1 Kesimpulan .....	73
6.2 Saran.....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>76</b>

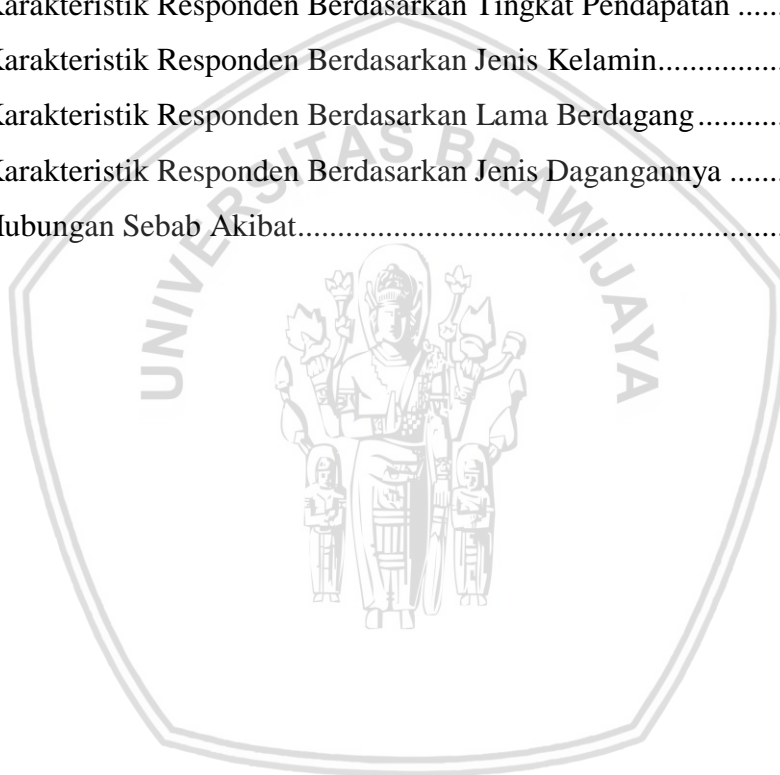


## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Pengukuran Variabel Unit Usaha Pasar Desa .....	26
2.	Pengukuran Indikator pada Variabel Perspektif Keuangan .....	27
3.	Pengukuran Indikator pada Variabel Kepuasan Pelanggan .....	28
4.	Batasan Pertanyaan untuk Kepuasan Pelanggan .....	29
5.	Batasan Pertanyaan untuk Indikator Reputasi.....	32
6.	Interval Skor Tingkat Kepuasan.....	42
7.	Interval Skor Hasil Reputasi .....	42
8.	Skor Indikator untuk Perspektif Keuangan .....	45
9.	Skor Indikator untuk Perspektif Pelanggan.....	45
10.	Skor Indikator untuk Perspektif Proses Bisnis Internal .....	45
11.	Skor Indikator untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	45
12.	Luas Desa Skorejo Berdasarkan Penggunaan tanah pada tahun 2016.....	49
13.	Pengurus BUM Desa Podho Joyo .....	54
14.	Sumbangan untuk Kas Desa Tahun 2012, 2013, dan 2014.....	56
15.	Jenis Barang Dagangan di Pasar Desa Sukorejo .....	57
16.	Susunan Pengurus Pasar Desa Sukorejo .....	57
17.	<i>Net Profit Growth Ratio</i> Unit Usaha Pasar Desa.....	65
18.	Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Keuangan .....	67
19.	Penilaian Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal .....	70
20.	Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	70
21.	Hasil Keseluruhan analisis kinerja Unit Usaha Pasar Desa .....	71

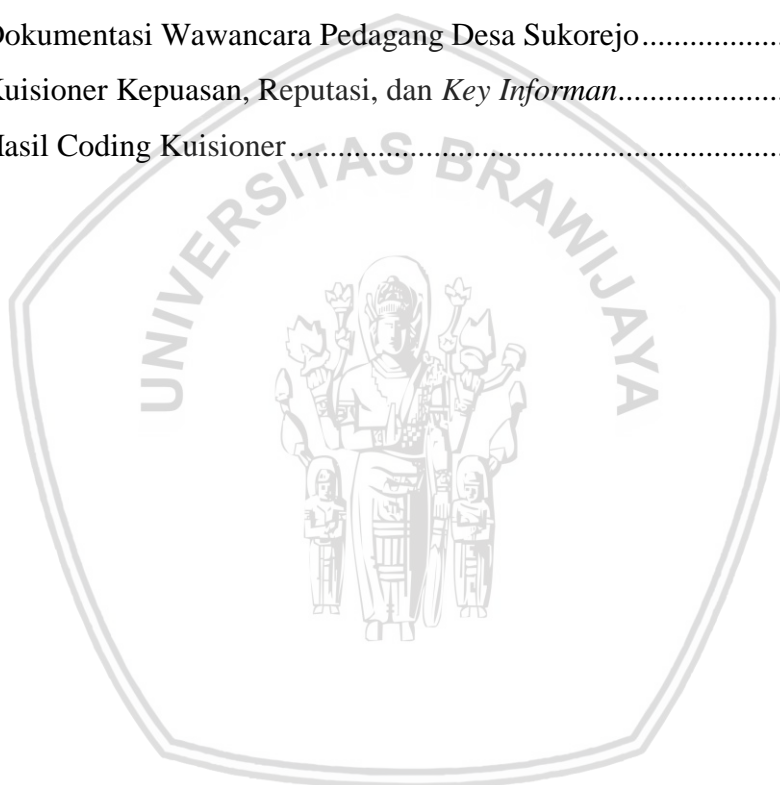
## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pemikiran Unit Usaha Pasar BUM Desa Podho Joyo ..	23
2.	Kantor BUM Desa Podho Joyo .....	50
3.	Struktur Organisasi BUM Desa Podho Joyo .....	53
4.	Pasar Desa Sukorejo Tampak Depan .....	55
5.	Sebaran Usia Pedagang Responden .....	58
6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan .....	59
7.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
8.	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berdagang .....	61
9.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Dagangannya .....	62
10.	Hubungan Sebab Akibat.....	63



## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Data Diolah Keuangan Pasar Desa Sukorejo .....	80
2.	Laporan Keuangan Pasar Desa Sukorejo .....	94
3.	Uji Validitas Kepuasan Pedagang .....	106
4.	Uji Validitas Reputasi Pedagang .....	110
5.	Uji Reabilitas Kepuasan Pedagang.....	114
6.	Uji Reabilitas Reputasi Pedagang .....	115
7.	Dokumentasi Wawancara Pedagang Desa Sukorejo.....	116
8.	Kuisisioner Kepuasan, Reputasi, dan <i>Key Informan</i> .....	117
9.	Hasil Coding Kuisisioner .....	124



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Krisis ekonomi dan kepercayaan yang melanda Indonesia memberikan dampak positif dan dampak negatif bagi upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Pada sisi positif, krisis tersebut dapat memberi motivasi dalam upaya meningkatkan taraf hidup seluruh masyarakat Indonesia pada masa mendatang, sedangkan sisi negatifnya, krisis tersebut telah berdampak meningkatkan jumlah kemiskinan di Indonesia (Angelsen dkk, 2000). Dalam upaya peningkatan perekonomian bangsa Indonesia perlu diadakannya suatu upaya pembangunan.

Pembangunan adalah penciptaan sistem dan tata nilai yang lebih baik hingga terjadi keadilan dan tingkat kesejahteraan yang tinggi (Purnomo dkk, 2003). Pembangunan meliputi beberapa komponen, salah satu komponen yang masih perlu diperhatikan oleh negara berkembang dalam menyongsong era globalisasi perekonomian dunia adalah masalah kualitas sumber daya manusianya. Semakin tinggi kualitas SDM suatu daerah atau negara maka kecendrungan pendapatannya akan semakin tinggi pula (Yulmardi dkk, 2015).

Selain itu komponen yang juga tidak kalah penting yang dapat menunjang pembangunan adalah ekonomi. Kemajuan ekonomi nasional hanya akan tercapai jika terdapat iklim perekonomian yang baik ditingkat provinsi. Kemajuan ekonomi ditingkat provinsi akan tercapai jika kabupaten memiliki kegiatan ekonomi yang baik. Kemajuan ekonomi sebuah kabupaten dapat tercapai karena adanya sumbangsih dari ekonomi pedesaan yang kuat yang berimbas pada kesejahteraan masyarakat luas. Menurut Daniel Sitendaon (2013) keberhasilan pembangunan suatu daerah dapat dilihat dari tingkat pertumbuhan ekonominya, oleh sebab itu setiap daerah selalu menetapkan target tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi didalam perencanaan dan tujuan pembangunan daerahnya.

Desa sebagai unit pemerintahan terkecil merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan. Menurut Badan Pusat Statistik (2014) jumlah desa di Indonesia menurut provinsi sebanyak 81.626 desa. Sebagai daerah otonom setiap

daerah mempunyai wewenang untuk mengembangkan daerahnya masing – masing, sesuai dengan pengertian otonomi daerah menurut UU No. 32 Tahun 2004 yaitu hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dari pengertian diatas hakikat otonomi daerah adalah setiap daerah memiliki hak untuk mengatur dan mengurus rumah tangga pemerintahan sendiri, baik dalam mengatur jumlah pelayanan maupun macam-macam pelayanan yang sesuai kebutuhan daerah masing-masing guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat daerahnya.

Berbagai upaya dilakukan oleh pemerintah desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya, salah satunya adalah dengan melakukan pembangunan desa. Wujud dari pembangunan desa salah satunya adalah dengan mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah Lembaga Usaha Desa yang dikelola oleh Masyarakat dan Pemerintah Desa sebagai upaya untuk memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi yang ada di desa itu sendiri. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung. Dana yang diberikan berasal dari kas desa yang dipisahkan untuk mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat desa (Bapemas Jatim, 2009).

BUM Desa hadir sebagai salah satu pilar ekonomi desa, BUM Desa menjadi salah satu kekuatan ekonomi di daerah pedesaan. UU No 6 tahun 2014 tentang Desa memberikan payung hukum atas BUM Desa sebagai pelaku ekonomi yang mengelola potensi desa secara kolektif untuk meningkatkan kesejahteraan warga desa. BUM Desa muncul melalui Peraturan Pemerintah (PP) No 72 tahun 2005 dan dirincikan melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No 39 tahun 2010. Menurut Kemendes (2017) target awal pendirian BUM Desa hingga 2019 hanyalah 2.000 unit BUM Desa, namun pada 2014 terdapat 1.022 unit, dan di tahun 2016 meningkat drastis hingga 14.686 unit. Namun Usaha pendirian BUM Desa secara masif harus di perhatikan secara kritis, kebanyakan tidak diiringi dengan keberhasilan tiap unit usaha yang dikelola BUM Desa (Tony Murdianto Hidayat, 2016).



Unit-unit usaha yang bisa dikembangkan oleh BUM Desa, antara lain: 1) BUM Desa yang bertipe *serving*. 2) BUM Desa yang bertipe *banking*. 3) BUM Desa bertipe *renting*. 4) BUM Desa bertipe *brokering*. (Aksa, 2013). Berdasarkan data Bapemas Provinsi Jawa Timur menyebutkan bahwa jumlah BUM Desa di Jawa Timur adalah sebanyak 1.425 BUM Desa. Salah satunya adalah BUM Desa Podho Joyo. BUM Desa Podho Joyo adalah satu dari sepuluh BUM Desa terbaik di Jawa Timur. BUM Desa Podho Joyo merupakan BUM Desa Terbaik-1 ditahun 2016 dalam lomba BUM Desa Tingkat Provinsi Jawa Timur. BUM Desa Podho Joyo mengelola lima unit usaha, salah satunya adalah unit usaha pasar desa.

Unit usaha pasar desa termasuk dalam unit usaha bertipe *brokering*, karena memberikan jasa pelayanan untuk pedagang pasar yang ingin berjualan di pasar desa sukorejo. Unit usaha Pasar Desa Sukorejo dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo sejak Maret 2016. Dalam hal pembangunan pasar desa sukorejo tidak terlepas dari bantuan Pemerintah Kabupaten Gresik dan bantuan dana dari pusat untuk revitalisasi pasar. Sebagai unit usaha yang akan terus berkembang dan akan memberikan banyak manfaat bagi masyarakat sekitar sangat perlu diketahui kinerja dari unit usaha pasar desa.

Pasar Desa merupakan tempat untuk menilai tingkat perekonomian masyarakat desa. Berhasil atau gagalnya suatu unit usaha dapat ditentukan oleh kemampuan keuangannya, sedangkan kepuasan masyarakat diukur dari kinerja non keuangannya, oleh karena itu perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja keuangan dan kinerja non keuangan dari unit usaha pasar desa sukorejo. Dalam kasus ini, unit usaha pasar desa dapat dikatakan berhasil apabila mampu mengelola pasar desa dengan baik, memberikan manfaat sosial bagi masyarakat serta mampu berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes).

## 1.2 Rumusan Masalah

Dalam pasal 3 Permendes No.4 Tahun 2015 menegaskan bahwa BUM Desa didirikan dengan tujuan antara lain untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan manfaat asset, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, menciptakan peluang dan jaringan pasar, membuka lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan

Pendapatan Asli Desa (PADes), yang mana semua itu diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. BUM Desa Podho Joyo didirikan di Desa Sukorejo adalah sebagai bentuk upaya peningkatan perekonomian desa sukorejo, salah satu unit usaha yang bergerak dalam bidang *brokering* adalah Unit Usaha Pasar Desa. Sesuai pasal 21 Permendes No. 4 Tahun 2015 menyebutkan bahwa (1) BUM Desa dapat menjalankan usaha perantara (*brokering*) yang memberikan jasa pelayanan kepada warga. (2) Unit usaha dalam BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha perantara yang meliputi: a. jasa pembayaran listrik; b. Pasar Desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat; dan c. jasa pelayanan lainnya.

Unit Usaha Pasar Desa mulai dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo adalah sejak bulan Maret 2016 sampai sekarang. Unit usaha pasar desa berlokasi sangat strategis, berlokasi tepat di sebelah kantor BUM Desa Podho Joyo sehingga mempermudah setiap urusan yang melibatkan pasar desa dengan BUM Desa seperti salah satunya pembayaran retribusi stan pasar. Unit usaha pasar desa beropersi setiap hari dari jam 04.30 – 06.30 WIB. Unit usaha pasar beranggotakan 6 orang pengurus, 1 orang menjabat sebagai kepala pasar, sedangkan 5 lainnya menjabat sebagai ketua blok 1-5. Pedagang di pasar desa sukorejo berjumlah 70 orang pedagang, dan masing-masing pedagang yang memakai stand tempat berjualan ditarik untuk membayar retribusi stan pasar sebesar Rp.1000-Rp.2000 tergantung luas stan yang ditempati. Rata-rata setiap hari pemasukan BUM Desa dari retribusi stand pasar desa sukorejo adalah Rp.60.000-Rp.70.000.

Berdasarkan laporan keuangannya unit usaha pasar desa selalu meningkat tiap bulannya, namun masih belum terlihat adanya kontribusi untuk PaDes dari unit usaha ini. Tidak hanya itu, permasalahan yang masih belum diatasi di pasar desa sukorejo adalah kekurangan pasar terkait dengan belum tersedianya MCK, Musholah, kurang luasnya lapangan parkir serta permasalahan fasilitas dan sarana prasarana lainnya. Tentu saja permasalahan ini berpengaruh terhadap reputasi dan keberlanjutan unit usaha pasar desa.

Untuk melihat reputasi dari BUM Desa Podho Joyo, maka pada Unit Usaha Pasar Desa perlu dianalisis kinerja keuangan dan kinerja non keuangan terhadap

pengelolaan Unit Usaha Pasar Desa Sukorejo. Kualitas SDM dapat dikembangkan sehingga mampu memberikan nilai tambah dalam pengelolaan asset ekonomi desa, begitu juga dengan kualitas kinerja lembaganya. Pada Unit Usaha Pasar Desa yang menjadi tolak ukur adalah bagaimana kinerja financial nya dan apakah memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Dengan melakukan analisis terhadap laporan keuangan sehingga dapat memberikan penilaian terhadap kinerja keuangannya apakah berada dalam kondisi baik atau tidak baik.

Pendekatan *Balance scorecard* adalah salah satu cara yang tepat untuk melakukan pengukuran dari kinerja unit usaha pasar desa di BUM Desa Podho Joyo. Hal ini karena pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* tidak hanya melihat aspek kinerja keuangannya saja namun juga termasuk aspek kinerja non keuangan. Norton 1990 dalam denney 2012 menyebutkan bahwa *balance scorecard* atau disingkat BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen, BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC berasal dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. BSC dapat menggunakan empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Setelah melakukan penelitian maka akan dapat dilihat bagaimana reputasi BUM Desa Podho Joyo dilihat dari kinerja pengelolaan unit usaha pasar desa dan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes), sehingga jika hasilnya baik maka dapat membantu terciptanya *good governance*.

Sehubungan dengan hal tersebut maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja unit usaha pasar desa dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*?
2. Bagaimana kontribusi unit usaha pasar desa terhadap Pendapatan Asli Desa (PADesa)?

### 1.3 Batasan Masalah

Ruang lingkup penelitian perlu dibatasi dengan batasan masalah untuk menghindari kerancuan dalam menginterpretasikan hasil penelitian sehingga terdapat persamaan persepsi. Adapun batasan masalah dalam penelitian adalah:

1. Penelitian ini hanya menganalisis kinerja unit usaha pasar desa yang dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo.
2. Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.
3. Pendekatan *balance scorecard* dibatasi menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Data laporan keuangan unit usaha pasar desa dibatasi menggunakan data tahun 2016.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kinerja unit usaha pasar desa dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*.
2. Menganalisis kontribusi unit usaha pasar desa terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes).

### 1.5 Kegunaan Penelitian

1. Bagi penulis, dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mengenai analisis kinerja unit usaha pasar desa dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*.

2. Bagi pemerintah Desa/ BUM Desa Podho Joyo, dapat menjadi referensi atau acuan untuk mengembangkan dan keberlanjutan BUM Desa khususnya pada Unit Usaha Pasar Desa kedepannya. Selain itu juga diharapkan mampu memberikan masukan kepada BUM Desa dalam menganalisis permasalahan di unit usaha pasar desa dan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan strategi pengelolaan unit usaha untuk meningkatkan kinerja unit usaha BUM Desa Podho Joyo.
3. Bagi pengembangan ilmu, dapat dijadikan sebagai acuan dan referensi untuk penelitian selanjutnya dan memberikan wawasan pengetahuan.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mendukung dan dapat dijadikan referensi untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu mengkaji mengenai analisis finansial usaha tani. Sebagai bahan pertimbangan penelitian maka dicantumkan beberapa hasil dari penelitian terdahulu.

Hasil penelitian Nidia Nuraini (2011) “Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi dengan Perspektif *Balanced Scorecard*”. Analisis pengukuran kinerja dilakukan agar dapat membantu pihak koperasi untuk bahan pertimbangan dan bahan informasi bagi pihak manajemen koperasi dikemudian hari sehingga mampu meningkatkan pencapaian tujuan koperasi. Menilai kinerja perusahaan semata-mata dari aspek keuangan dapat menyesatkan, maka dicobalah pendekatan baru yang menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan yaitu *balanced scorecard*. Permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Koperasi Wanita Serba Usaha “Setia Budi Wanita” Malang ditinjau dari empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif belajar dan berkembang. Penelitian ini menggunakan deskriptif dan dilaksanakan di Koperasi SU “Setia Budi Wanita” Malang dengan menggunakan data-data dari koperasi mulai dari tahun 2008 sampai 2010, baik itu data keuangan maupun data non keuangan. Dari analisis yang telah dilakukan secara umum dapat disimpulkan bahwa Kinerja Keuangan pada Koperasi Serba Usaha “Setia Budi Wanita” Malang belum berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Dari keempat perspektif, perspektif keuangan dan keanggotaan (pelanggan) yang menunjukkan hasil negatif. Namun kedua perspektif yang lain, yakni perspektif proses bisnis internal, serta pembelajaran dan perkembangan menunjukkan hasil yang positif.

Hasil penelitian Rusdianto (2010) dengan judul “Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang”. Penulis melakukan pengukuran pada PDAM Kabupaten Semarang dengan menggunakan data tahun 2006-2008 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan perhitungan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PDAM Kabupaten Semarang pada tahun berjalan.



Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *scorecard* yang dihasilkan dari masing-masing perspektif. Dari penelitian ini diketahui bahwa *balanced scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *balanced scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *balanced scorecard* akan lebih akurat.

Hasil penelitian Adiputra (2014) yang berjudul “Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Good Governance* Terhadap Kinerja Organisasi Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Buleleng)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja dinas pendapatan Kabupaten Buleleng berdasarkan perspektif *balanced scorecard* dan meneliti hubungannya dengan tiga variabel yaitu sistem pengendalian internal, *organizational citizenship behaviour* dan *good governance* baik secara parsial maupun simultan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 108 orang, dimana jumlah sampel berjumlah 52 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi kuesioner dan wawancara. Kinerja dinas pendapatan Kabupaten Buleleng diukur berdasarkan empat perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan perkembangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dinas pendapatan Kabupaten Buleleng berdasarkan perspektif *balanced scorecard* selama tahun 2008 – 2012 tergolong sudah baik di keempat perspektif *balanced scorecard*. Selanjutnya, sistem pengendalian internal dan *good governance* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dinas pendapatan Kabupaten Buleleng berdasarkan perspektif *balanced scorecard*.

Dari penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa semua penelitian diatas menggunakan alat analisis *balanced scorecard*. Dan dapat diketahui bahwa penelitian dengan *balanced scorecard* memperoleh hasil yang akurat. Perbedaan

dengan penelitian yang dilakukan dalam skripsi ini terletak pada target yang diteliti, cara penentuan responden, dan metode analisis yang digunakan.

## 2.2 Tinjauan Tentang *Good Governance*

Dalam peraturan pemerintah Nomor 101 tahun 2000 menjelaskan bahwa arti *good governance* yaitu suatu pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Sedangkan menurut (Duadji, 2012) dalam konteks pembangunan, definisi *governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial untuk tujuan pembangunan. *Good governance* merupakan suatu bentuk keberhasilan dalam pembangunan suatu daerah sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan isu sentral yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik. Tuntutan yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melakukan penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan dan pendidikan masyarakat, selain adanya pengaruh globalisasi.

Menurut (Sedarmayanti, 2004) terselenggaranya *good governance* merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita yang diinginkan. Untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas dan legitimate, sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasilguna, bersih dan bertanggungjawab, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Prinsip dasar yang membedakan antara konsepsi *good governance* dengan pola pemerintahan yang tradisional yaitu terletak pada tuntutan yang demikian kuat kepada pemerintah agar mengurangi peranannya sedangkan peranan masyarakat (termasuk dunia usaha dan lembaga swadaya masyarakat/organisasi non pemerintah) semakin ditingkatkan dan semakin terbuka aksesnya. Menurut Hanapih (2007) dalam Kartika (2012), prinsip-prinsip *good governance* adalah: (1) Partisipasi masyarakat, dalam pengambilan keputusan politik atau negara, (2)



Daya tanggap pemerintah, terhadap setiap kepentingan masyarakat, (3) Transparansi, dalam kerangka arus sistem informasi antara pemerintah dan publik, antar publik, dan antar lembaga pemerintahan, (4) Berkeadilan, tanpa diskriminasi, dalam kerangka pembiasan kesetaraan publik, (5) Efektifitas kerja dan efisiensi sumber dan anggaran, (6) Akuntabilitas publik, dalam kerangka pemeliharaan legitimasi pemerintah di mata publik, (7) Kesetaraan publik, (8) Pluralisme publik, dan (9) Kebebasan publik.

Kepemerintahan yang baik berorientasi pada 2 hal, yaitu orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional, serta pemerintahan yang berfungsi secara ideal yaitu secara efektif dan efisien melakukan upaya pencapaian tujuan nasional. Dalam proses pencapaiannya, *good governance* memiliki tiga pilar yang mendukung yaitu *state* (pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat). Ketiga pilar tersebut memiliki fungsinya masing-masing yang saling berinteraksi dan saling keterkaitan satu sama lain. Menurut Kartika (2102), pemerintah berfungsi dalam hal menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, pengendalian dan pengawasan publik, pelindung dan pengayom sektor swasta dan masyarakat, fasilitas serta pelayanan kepentingan publik. Sektor swasta berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik, penyelenggara lapangan pekerjaan bagi masyarakat, serta mengajak kelompok masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik. Selanjutnya, masyarakat berfungsi sebagai subjek sekaligus objek bagi penyelenggaraan urusan-urusan yang dilakukan oleh pemerintah atau swasta dan sebagai pengontrol terhadap kinerja pemerintah dan swasta (Sedarmayanti, 2004).

Jika dikaitkan dengan pengembangan ekonomi pedesaan melalui Badan Usaha Unit Desa (BUM Desa) maka, BUM Desa disini termasuk pada bagian swasta. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah suatu lembaga/badan perekonomian desa yang dibentuk dan dimiliki oleh pemerintah desa, dikelola secara ekonomis mandiri dan profesional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar merupakan kekayaan desa yang dipisahkan dan ditetapkan dalam peraturan desa. Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (2007), Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk

berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Dalam hal ini BUM Desa menjadi salah satu unsur pilar dari *Good Governance* yang berfungsi sebagai penggerak aktivitas ekonomi di desa. BUM Desa ini juga harus saling berhubungan dengan pemerintah dan masyarakat.

*Good governance* dapat tercapai apabila pemerintah daerah dapat mengelola sumber daya yang ada di daerah tersebut, salah satunya yaitu keuangan. Kualitas keuangan dapat dipengaruhi oleh adanya penerapan *good governance* yang meliputi transparansi, partisipasi dan akuntabilitas (Azlim, dkk. 2012). Keuangan memiliki peran sebagai penguat perekonomian desa yang harus terus menerus didorong dalam upaya meningkatkan derajat kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan kemandirian pemerintahan desa dari ketergantungan anggaran. Konstruksi yang dibangun adalah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) sebagai unit kegiatan ekonomi yang dikelola oleh desa. Untuk memperkuat aspek ekonomi desa, BUM Desa akan bergerak seiring dengan upaya meningkatkan sumber-sumber pendapatan asli desa dan menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat. BUM Desa mendapatkan stimulus anggaran dari Alokasi Dana Desa (ADD) sebagai upaya penguatan ekonomi desa. Sehingga, diharapkan dengan adanya perimbangan anggaran yang disalurkan ke desa, maka diharapkan akan meningkatkan kinerja pemerintah desa. Proses ini ditopang dengan pelembagaan ADD melalui mekanisme tata kelola yang selaras dengan prinsip-prinsip *good governance* (Rahdhan dan Bahtiah, 2006).

Antara tiga pilar dengan prinsip-prinsip yang diterapkan harus sejalan dan saling berkaitan untuk mencapai suatu pemerintahan yang baik (*good governance*). Menurut Sedarmayanti (2004), kaitannya tiga pilar dengan prinsip akuntabilitas yaitu, adanya suatu kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggung jawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Walaupun saat ini laporan akuntabilitas instansi pemerintah telah dibuat oleh masing-masing instansi pemerintah namun pada kenyataannya instansi pemerintah pada umumnya masih belum atau kurang memiliki akuntabilitas yang diharapkan atau belum mampu memenuhi dan mempertemukan tuntutan dan harapan publik dengan standart kinerja tertentu yang disebabkan oleh belum jelasnya standar

kinerja, bahkan sifat pekerjaan dan individu birokrat kadang-kadang melampaui wilayah kewenangannya.

Sedangkan kaitan ketiga pilar dengan prinsip transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relefan mengenai perusahaan. Pada kenyataannya transparansi masih bersifat semu, hal ini dapat dilihat dari cukup banyaknya kebijakan publik yang berupa peraturan yang ditentukan sepihak dari pemerintah selain itu juga misalnya dalam memberi kesempatan usaha untuk proses tender masih tidak/belum transparan (Sedarmayanti 2004).

### **2.3 Tinjauan Tentang Kelembagaan Ekonomi Lokal**

Menurut Bustang (2008), kelembagaan didefinisikan sebagai lembaga kemasyarakatan yang mengandung pengertian abstrak perihal adanya norma-norma dan peraturan-peraturan tertentu yang menjadi ciri lembaga tersebut. Prasetyo dan Zulham (1997) membedakan jenis kelembagaan dalam kelembagaan formal dan informal. Kelembagaan formal memiliki mekanisme pengaturan dan pelayanan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pemerintah. Sedangkan kelembagaan informal terbentuk karena adanya aktivitas-aktivitas proses produksi.

Kelembagaan lokal merupakan suatu organisasi atau kelompok baik yang bersifat formal maupun informal yang didirikan oleh dan untuk para anggota masyarakat setempat. Kelembagaan lokal yang dimaksud disini adalah kelembagaan dalam bentuk konkret yakni lembaga yang dibuat baik oleh pemerintah dan masyarakat, maupun lembaga dalam pengertian pranata sosial, yaitu dalam wujud tingkah laku yang terpolakan dalam memenuhi kebutuhan hidup masyarakat. Menurut Uphoff (1993) dalam Tonny dan Utomo (2004), kelembagaan lokal dibedakan menjadi tiga golongan kelembagaan di tingkat lokalitas dengan beberapa level atau tingkatan, yaitu kelompok, komunitas dan lokalitas. Kelompok adalah sekumpulan orang dengan identitas dan memiliki kesamaan serta kepentingan atau minat yang sama. Komunitas digambarkan sebagai suatu unit tempat tinggal dengan kehidupan sosial ekonomi sendiri, digambarkan sebagai unit interaksi sosial ekonomi yang merujuk pada sistem administrasi yang lebih rendah, biasanya merujuk sebagai suatu desa. Lokalitas lebih kepada sejumlah komunitas

yang memiliki hubungan kerjasama sosial ekonomi setingkat kecamatan dengan pusat pasar yang berada dicirikan oleh kesatuan komunitas, mempunyai relasi sosial dan ekonomi dengan pertumbuhan.

Menurut Koentjaraningrat (1979) dalam Tonny dan Utomo (2004), terdapat delapan golongan kelembagaan salah satunya adalah kelembagaan ekonomi. Salah satu upaya dalam pembangunan desa yaitu melalui kelembagaan ekonomi lokal. Kelembagaan ekonomi lokal pada dasarnya berperan dalam mengatur sumber daya dan berperan dalam upaya peningkatan potensi desa guna menunjang pembangunan desa. Kelembagaan ekonomi bertujuan memenuhi kebutuhan untuk pencaharian hidup, memproduksi, menimbun dan mendistribusikan harta benda. Pengembangan kelembagaan ekonomi lokal pada hakekatnya merupakan proses kemitraan antara pemerintah daerah dengan para *stakeholders*, termasuk sektor swasta dalam mengelola sumber daya alam dan sumber daya manusia maupun kelembagaan secara lebih baik melalui pola kemitraan, dengan tujuan untuk mendorong pertumbuhan kegiatan ekonomi daerah dan menciptakan pekerjaan baru. Akan tetapi, terkadang kelembagaan ekonomi lokal tidak berkembang justru karena adanya campur tangan pemerintah lokal.

Ciri utama pengembangan kelembagaan ekonomi lokal di daerah pedesaan adalah menitikberatkan pada kebijakan "*endogenous development*", yaitu mendayagunakan potensi sumber daya manusia, institutional/kelembagaan dan fisik setempat. Orientasi ini mengarahkan kepada fokus dalam proses pembangunan untuk menciptakan lapangan kerja baru dan merangsang pertumbuhan kegiatan ekonomi (Blakely, 1989). Apapun bentuk kebijakan yang diambil mempunyai satu tujuan, yaitu meningkatkan jumlah dan variasi peluang kerja tersedia untuk penduduk setempat. Pencapaian tujuan tersebut dapat dilakukan dengan syarat pemerintah desa dan kelompok masyarakat dituntut untuk mengambil inisiatif dan bukan hanya berperan pasif saja. Setiap kebijakan, keputusan publik, sektor usaha, serta keputusan dan tindakan masyarakat, harus pro terhadap pengembangan ekonomi lokal atau sinkron dan mendukung kebijakan pengembangan ekonomi daerah yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan ekonomi lokal sebagaimana kegiatan publik lain, sifatnya tidak berdiri sendiri atau saling terkait dengan aspek publik lainnya.

Kebijakan pembentukan BUM Desa berfungsi untuk mendorong pemerintah desa dalam mengelola potensi ekonomi desa. Menurut PKDSP (2007), BUM Desa merupakan lembaga ekonomi yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa oleh pemerintah dan masyarakat desa. Pembentukan BUM Desa sebagai lembaga formal diatur di dalam UU No. 32 Tahun 2004, selain itu juga diatur dalam Peraturan Pemerintah No.72 Tahun 2005 tentang Desa. PKDSP (2007) menyatakan bahwa tujuan BUM Desa meliputi: (1) meningkatkan perekonomian desa, (2) meningkatkan pendapatan asli desa, (3) meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, (4) menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan. Sebagai kelembagaan ekonomi desa, BUM Desa diharapkan mampu menstimulus dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan. Hal ini diharapkan kegiatan BUM Desa akan berdampak kepada peningkatan PADes (Pendapatan Asli Desa) dan peningkatan perekonomian masyarakat. Adanya pemasukan pada Pendapat Asli Desa tersebut akan menghindari ketergantungan Pemerintah Desa terhadap bantuan dari Pemerintah dalam menjalankan program pembangunan. Kemandirian desa dalam mencari sumber pemasukan melalui BUM Desa sebagai lembaga ekonomi lokal merupakan perubahan yang ingin dicapai sehingga mampu mewujudkan kesejahteraan desa.

BUM Desa sebagai kelembagaan ekonomi lokal tidak hanya berorientasi sebagai lembaga ekonomi, akan tetapi juga sebagai lembaga sosial dalam mengembangkan potensi/sumberdaya lokal. Prinsip dan nilai-nilai kearifan lokal sebagai modal sosial BUM Desa diwujudkan dalam optimalitas pola pemberdayaan masyarakat dan pengelolaan pembangunan yang berdasarkan tradisi lokal. Pendirian BUM Desa merupakan solusi dalam upaya pembangunan daerah perdesaan. BUM Desa sebagai kelembagaan lokal digolongkan pada tingkat komunitas yang memiliki bentuk administrasi dan pembukuan keuangan dengan format mudah yang mampu menggambarkan aktivitas yang dijalankan BUM Desa. Hakekat dari sistem administrasi dan pembukuan adalah pendokumentasian informasi tertulis berkenaan dengan aktivitas BUM Desa yang dapat dipertanggungjawabkan.



BUM Desa dapat berfungsi untuk mewadahi berbagai usaha yang dikembangkan di pedesaan. Kegiatan-kegiatan usaha yang mencakup sektor jasa maupun sektor riil/ekonomi merupakan kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUM Desa. Mengingat BUM Desa sebagai kelembagaan ekonomi lokal, maka pembentukan unit usaha BUM Desa dilakukan berdasarkan kebutuhan masyarakat dan potensi sumber daya lokal yang ada dalam meningkatkan perekonomian desa. Selain mendirikan kegiatan usaha baru, BUM Desa dapat mempertahankan maupun mengembangkan usaha lokal yang telah terbentuk. Oleh karena itu, usaha yang dikelola oleh BUM Desa dapat terdiri dari beberapa unit usaha berbeda-beda. Klasifikasi jenis usaha BUM Desa menurut Permendesa PDTT No.4 Tahun 2015 yaitu: (1) bisnis sosial (*social business*), (2) bisnis penyewaan barang (*renting*), (3) usaha perantara (*brokering*), (4) bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang (*trading*), (5) bisnis keuangan (*financial business*), (6) usaha bersama (*holding*).

#### 2.4 Tinjauan Tentang Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Menurut Sedarmayanti (2011) dalam Danuarta (2012) Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Menurut Schneider (2002) dalam Iskandar (2013) *Performance is what the person or system does* dan menurut Mohrman *et al* (2002) dalam Iskandar (2013) *A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Junaidi (2002) dalam Iskandar (2013) Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses. Menurut Mahmudi (2007) dalam Firdaus (2014), salah satu teknik pengukuran kinerja yang *powerfull* saat ini adalah teknik *balanced scorecard* yang

dikembangkan oleh Robert S Kaplan dan David P.Norton sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan-perusahaan bisnis komersial. Namun pada perkembangan *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan dan strategi kedalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komerhensif, koheren, dan terukur.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, yang kemudian misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Konsep *balanced scorecard* dikenalkan pertama kali pada tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell dkk, 2002 dalam Imelda, 2004). Perkembangan *balanced scorecard* pada awalnya adalah digunakan pada organisasi privat yang bersifat mencari keuntungan atau laba. Namun, seiring perkembangannya *balanced scorecard* semakin berkembang dan dapat diterapkan pada semua tipe organisasi (Moeheriono, 2010). Hingga saat ini, *balance scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis yang berorientasi *profit*, tetapi juga digunakan oleh organisasi publik yang berorientasi non *profit*. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell, 2004 dalam Imelda, 2004). Berdasarkan pemaparan tersebut, maka pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* juga dapat dilakukan pada BUM Desa karena termasuk organisasi publik.

Evaluasi kinerja unit usaha BUM Desa dapat dilakukan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa pengukuran menggunakan empat erspektif yaitu, perpektif finansial, perspektif

pelanggan (*costumers*), perspektif bisnis internal (*internal business process*) dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Pada perspektif yang pertama adalah perspektif finansial, pada perspektif ini menggunakan tolak ukur kinerja keuangan, untuk menghitung kinerja keuangan dapat dilakukan dengan menggunakan analisis rasio. Analisis rasio adalah cara menganalisis dengan menggunakan perhitungan-perhitungan perbandingan atas data kuantitatif yang ditunjukkan dalam Neraca atau Laporan Laba Rugi perusahaan. Neraca adalah laporan yang menunjukkan posisi keuangan perusahaan pada saat tertentu. Dalam neraca akan terlihat kekayaan perusahaan yang berupa aktiva lancar dan aktiva tetap dan sumber kekayaan tersebut yang bersumber dari hutang dan modal sendiri. Sedangkan laporan laba rugi laporan yang menunjukkan hasil kegiatan perusahaan pada suatu periode tertentu. Pada laporan laba rugi akan terlihat penghasilan, biaya dan laba atau rugi yang diperoleh perusahaan selama jangka waktu tertentu. Menghubungkan dan menginterpretasikan elemen-elemen yang ada di laporan keuangan disebut sebagai analisis rasio keuangan (Sutrisno, 2008).

Kinerja keuangan secara umum digunakan perusahaan untuk memberikan gambaran dan melihat apakah suatu usaha yang dijalankan memperoleh keuntungan/provit. Kinerja keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*), perlu *effort* dan perhitungan kinerja nonkeuangan, karena Balanced scorecard mencari suatu keeimbangan dari tolak ukur kinerja yang multiple, baik keuangan maupun nonkeuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Perspektif pelanggan, menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Tolak ukur dalam mempertimbangkan perspektif pelanggan adalah: kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan mengukur apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau sebaliknya, Retensi pelanggan (*customer retention*) merupakan tolak ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan mempertahankan pelanggannya, Pangsa Pasar (*market share*) mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu. Pelanggan yang profitable Untuk perusahaan yang mencari provit/keuntungan yaitu pelanggan yang memberikan keuntungan kepada



perusahaan. Mempunyai pelanggan yang puas dan setia dari pangsa pasar yang besar adalah baik, akan tetapi pencapaian tersebut tidak menjamin kemampuan pelanggan dalam memberi keuntungan kepada perusahaan. Kepuasan pelanggan yang lebih baik mengarah pada peningkatan jumlah pelanggan yang *profitable*.

Variabel kepuasan pelanggan dalam penelitian ini diukur menggunakan enam indikator seperti penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningtyas (2011) menggunakan enam dimensi kualitas pelayanan yang meliputi bukti fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan atau kepastian (*assurance*), dan kepedulian (*empathy*), serta satu variabel tambahan yaitu fasilitas produk. Bukti fisik (*tangibles*) meliputi penampilan fasilitas fisik seperti gedung dan ruangan, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi dan penampilan karyawan. Keandalan (*reliability*) adalah kemampuan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan janji yang ditawarkan. Ketanggapan (*responsiveness*) adalah respon atau kesiapan karyawan dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap yang meliputi kesiapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan karyawan dalam menangani transaksi dan penanganan keluhan pelanggan. Jaminan atau kepastian (*assurance*) adalah kemampuan karyawan atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas keramahan, perhatian dan kesopanan dalam memberikan pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan, dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Kepedulian (*empathy*) adalah perhatian secara individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan, seperti kemudahan dalam menghubungi perusahaan, kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan pelanggan dan usaha perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya.

Perspektif bisnis internal menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan

kompetensi tersebut. Secara umum Kaplan dan Norton (2000) membaginya menjadi tiga prinsip dasar yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, berfokus pada kemampuan manusia. Pada perspektif ini yang menjadi patokan adalah retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Retensi karyawan dan produktivitas karyawan diukur dengan melihat presentase karyawan yang keluar setiap tahun dan karyawan yang bertahan. Sistem insentif yang baik adalah jika kepuasan karyawan tinggi, perputaran karyawan rendah dan produktivitas karyawan tinggi.



### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Sesuai UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Desa menyebutkan bahwa desa dapat mendirikan badan usaha sesuai dengan potensi dan kebutuhan desa. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapatan asli desa, meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut maka perlu adanya pengelolaan kinerja dari unit usaha yang ada di BUM Desa.

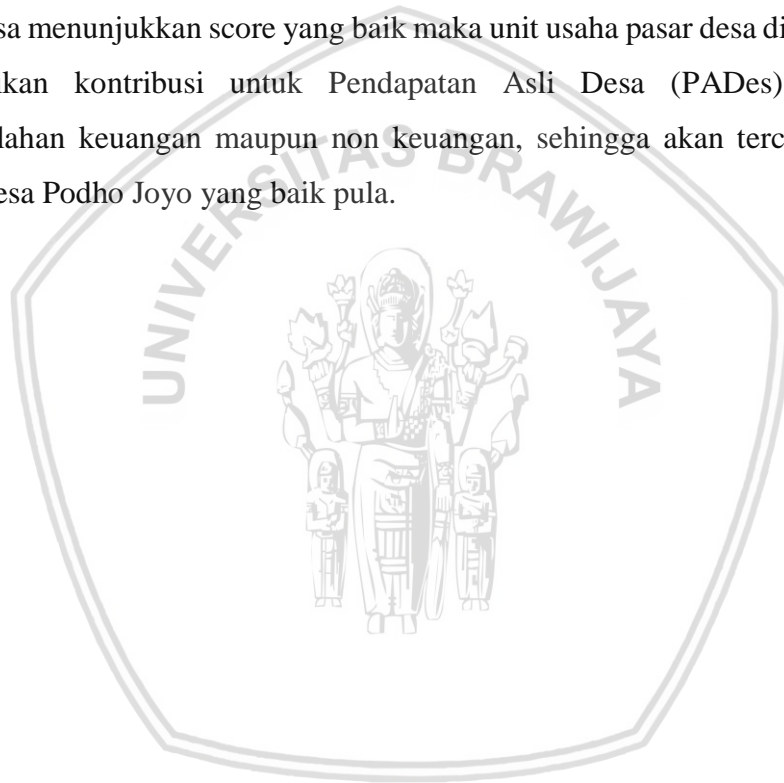
Penelitian ini dilakukan untuk melihat kinerja salah satu unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo. BUM Desa Podho Joyo merupakan yang merupakan BUM Desa terbaik pertama dalam lomba evaluasi BUM Desa tingkat Provinsi Jawa Timur di tahun 2016. Salah satu unit usaha di BUM Desa Podho Joyo adalah unit usaha pasar desa. Unit usaha pasar desa dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo mulai Maret 2016. Pasar desa sukorejo berlokasi di sebelah kantor BUM Desa Podho Joyo. Pasar desa sukorejo beroperasi mulai pukul 04.30 – 06.30 WIB setiap hari. Hingga saat ini unit usaha pasar desa terus berkembang dan banyak mendapat perhatian dari BUM Desa Podho Joyo seperti pembangunan berbagai sarana dan prasarana pasar desa baik penambahan stand pasar, pembangunan lapangan parkir, penambahan lapak penjual. Pembangunan pasar ini tidak terlepas dari bantuan dana revitalisasi pusat dan bantuan dari pemerintah Kabupaten Gresik.

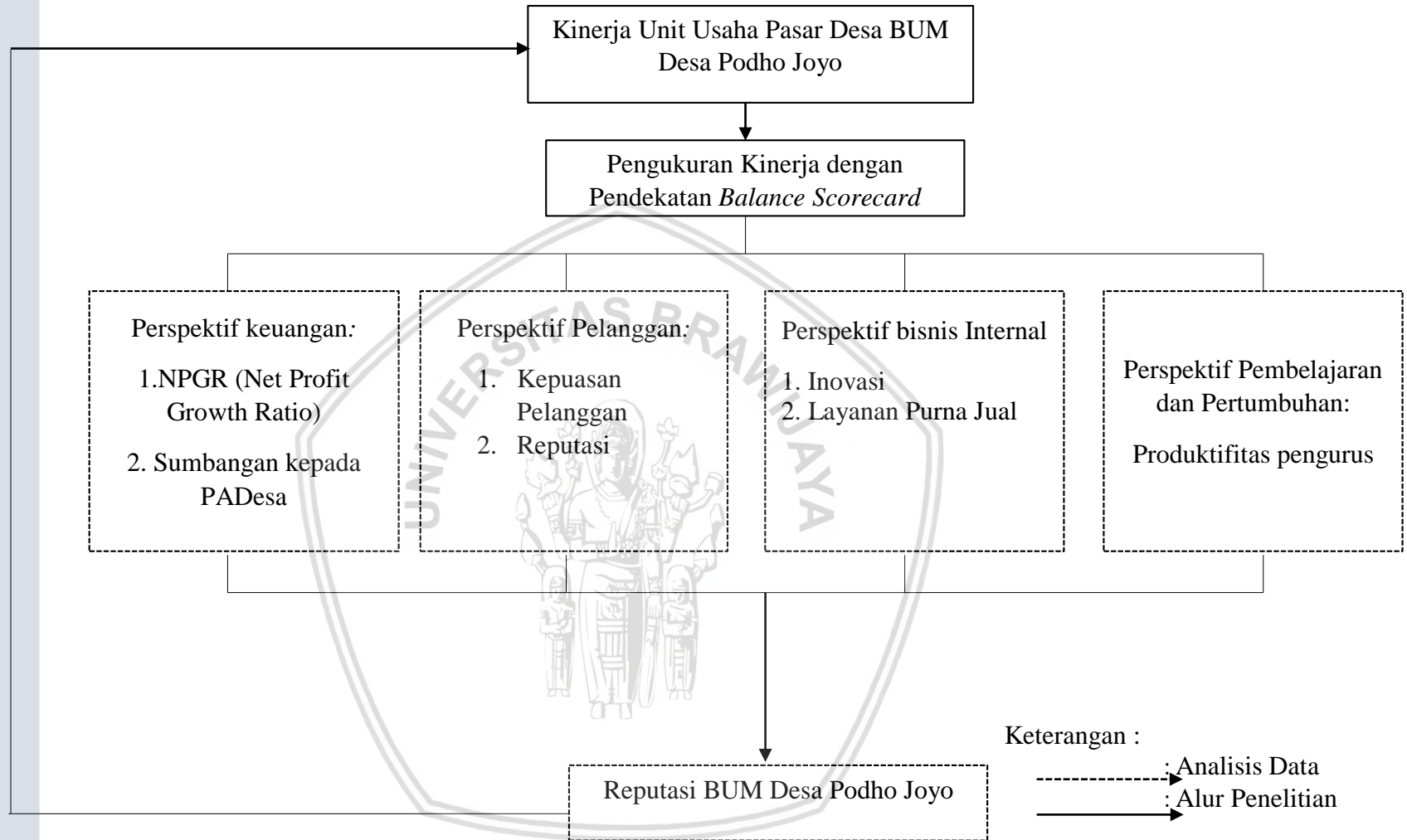
Keberadaan unit usaha pasar desa memberikan kemudahan dan manfaat kepada masyarakat sekitar untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Unit usaha pasar desa sukorejo sangat berpotensi untuk dikembangkan, sesuai dengan tujuan unit pasar desa sukorejo di tahun 2017 akan segera menjadi pasar virtual agar bisa memasarkan produk-produk olahan lokal untuk dipasarkan keluar daerah. Untuk mewujudkan tujuan unit usaha ini maka diperlukan analisis kinerja baik keuangan maupun non keuangan agar memberi gambaran kepada pengelola unit usaha dalam mengembangkan usaha pasar desa, kemudian untuk melihat kontribusi unit usaha

terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes), serta melihat reputasi dari BUM Desa Podho Joyo dilihat dari unit usaha pasar desa.

Pengukuran kinerja unit usaha BUM Desa dilakukan dengan pendekatan *balanced scorecard*. Berdasarkan Norton (1990) dalam denny (2012) *Balanced Scorecard* adalah konsep yang mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran kinerja unit usaha pasar desa dengan menggunakan *balance scorecard* diharapkan dapat menunjukkan score yang baik. Jika kinerja unit usaha pasar desa menunjukkan score yang baik maka unit usaha pasar desa dinilai mampu memberikan kontribusi untuk Pendapatan Asli Desa (PADes) tanpa ada permasalahan keuangan maupun non keuangan, sehingga akan tercipta reputasi BUM Desa Podho Joyo yang baik pula.





Gambar 1. Kerangka pemikiran unit usaha pasar desa BUM Desa Podho Joyo

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis keseluruhan untuk penelitian dengan judul analisis kinerja unit usaha pasar desa pada BUM Desa Podho Joyo Desa Sukorejo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik ini yaitu: Unit Usaha Pasar Desa di BUM Desa Podho Joyo diduga memiliki kinerja yang baik, namun unit usaha pasar desa sukorejo diduga belum mampu memberikan kontribusi berupa sumbangan yang baik bagi Pendapatan Asli Desa (PADes).

### 3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah definisi yang menjadikan variabel-variabel yang sedang diteliti menjadi bersifat operasional dalam kaitannya dengan proses pengukuran variabel-variabel tersebut. Definisi operasional memungkinkan sebuah konsep yang bersifat abstrak menjadi suatu yang operasional sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan pengukuran (Sarwono, 2006). Dalam penelitian ini definisi operasional dan pengukuran variabelnya adalah sebagai berikut:

1. BUM Desa Podho Joyo adalah Lembaga Usaha Desa yang dikelola oleh masyarakat dan Pemerintahan Desa Sukorejo dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.
2. Unit usaha pasar desa adalah salah satu unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo yang bergerak di bidang jasa (*brokering*) dan berlokasi tepat disebelah kantor BUM Desa Podho Joyo.
3. Kinerja unit usaha pasar desa adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan unit usaha pasar desa pada periode tertentu.
4. *Balanced scorecard* adalah konsep yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja unit usaha pasar desa dengan menggunakan empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Perspektif keuangan merupakan perspektif yang memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai unit usaha pasar desa dengan menggunakan analisis rasio profitabilitas.

6. Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang memberikan penilaian terhadap pemenuhan dan pemuasan kebutuhan pelanggan unit usaha pasar desa.
7. Perspektif bisnis internal merupakan perspektif yang memberikan penilaian terhadap proses-proses penting bagi unit usaha pasar desa yang meliputi inovasi dan proses pelayanan.
8. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang memberikan penilaian terhadap kemampuan unit usaha pasar desa dalam menciptakan kepuasan pegawai dan produktivitas pegawai.
9. NPGR (*net profit growth ratio*) merupakan indikator perspektif keuangan yang mengukur tingkat pertumbuhan pendapatan bersih pada unit usaha pasar desa dalam bentuk persen.
10. Kontribusi pada PADes adalah sumbangan dana dari unit usaha pasar desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).
11. Kepuasan pelanggan adalah indikator pada perspektif pelanggan berupa pandangan anggota yaitu pedagang di unit usaha pasar desa mengenai apa yang diharapkan dan diterima oleh pedagang di unit usaha pasar desa sukorejo.
12. Reputasi adalah indikator penilaian perspektif pelanggan yang berupa nilai atau nama baik unit usaha pasar desa yang diberikan dan diperoleh dari penilaian masyarakat pengguna unit usaha pasar desa.
13. Inovasi adalah indikator penilaian perspektif proses bisnis internal yang merupakan inovasi baru yang digunakan unit usaha pasar desa untuk terus memaksimalkan keberadaannya di tengah masyarakat desa sukorejo.
14. Produktivitas pekerja adalah indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan untuk mengukur kemampuan setiap pengurus operasional di unit usaha pasar desa.



### 3.3.1 Pengukuran Variabel

Tabel 1. Pengukuran Variabel Kinerja Unit Usaha Pasar Desa

No	Variabel	Indikator	Parameter	Kriteria	Bobot
1.	Perspektif keuangan	a. NPGR	Menurun	Buruk	-1
			Tetap	Cukup	0
		b. Sumbangan PADesa	Meningkat	Baik	1
2	Perspektif pelanggan	a. Kepuasan pedagang	Tidak Puas	Buruk	-1
			Cukup Puas	Cukup	0
			Puas	Baik	1
		b.Reputasi unit usaha pasar desa	Tidak Setuju	Buruk	-1
			Cukup Setuju	Cukup	0
3	Perspektif proses bisnis internal	a. Inovasi	Menurun	Buruk	-1
			Tetap	Cukup	0
		b. Layanan Purna Jual	Meningkat	Baik	1
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	a. Produktivitas pengurus	Menurun	Buruk	-1
			Tetap	Cukup	0

Lanjutan Tabel 1

No	Variabel	Indikator	Parameter	Kriteria	Bobot
			Meningkat	Baik	1

Tabel 2. Pengukuran Indikator pada Variabel Perspektif Keuangan Unit Usaha Pasar Desa

No	Indikator	Komponen	Definisi	Pengukuran
1	NPGR (Net Profit Growth Ratio) (%)	Net Income t	pendapatan bersih pada tahun ke-t	Penerimaan dikurangi semua biaya yang dikeluarkan oleh unit usaha pasar desa pada suatu periode dalam satuan rupiah (Rp)
	$\frac{\text{Net Income t} - \text{Net Income t-1}}{\text{Net Income t-1}} \times 100\%$	Net income t-1	pendapatan bersih sebelum tahun ke-t	Total penerimaan dari retribusi stan pasar dan sumbangan oleh unit usaha pasar desa dalam rupiah (Rp)
2	Sumbangan PADesa (Pendapatan Asli Desa)	-	SHU (sisa hasil usaha) yang wajib disumbangkan oleh unit usaha pasar desa pada pemerintah desa setiap periode	SHU unit usaha pasar desa yang disumbangkan pada kas desa setiap periode dengan presentase yang telah ditetapkan dalam satuan rupiah (Rp)

### 3.3.2. Pengukuran indikator pada setiap variabel perspektif pelanggan di unit usaha pasar desa

#### 1. Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur kepuasan pelanggan di unit usaha pasar desa dilakukan dengan wawancara tertutup menggunakan kuisioner yang disebar ke 70 orang responden yang merupakan pedagang di pasar desa sukorejo. Kuesioer ini dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Kusumangtiyas (2011) yang meneliti tingkat kepuasan pelanggan dengan melihat dimensi pelayanan. Penelitian ini berdasarkan 5 indikator yang dijabarkan menjadi 14 pertanyaan. Berikut ini adalah penyajian indikator pada variabel kepuasan pelanggan di unit usaha pasar desa sukorejo.

Tabel 3. Pengukuran Indikator pada Variabel Kepuasan Pelanggan Unit Usaha Pasar Desa

No.	Dimensi Pelayanan	Atribut Pelayanan
1.	Bentuk fisik ( <i>tangibles</i> )	Lokasi
		Kebersihan Pasar Desa
		Kelengkapan fasilitas dan sarana prasarana pasar desa
2.	Keandalan ( <i>reliability</i> )	Prosedur pelayanan pembayaran stand
		Ketelitian dan keakuratan pegawai
		Keteraturan jadwal operasional
3.	Ketanggapan ( <i>responsiveness</i> )	Kecepatan dan ketepatan menanggapi masalah
		Kecepatan dalam menangani transaksi pembayaran retribusi stan pasar
		Pemberian informasi terkait unit usaha pasar desa
4.	Jaminan/kepastian ( <i>assurance</i> )	Pengetahuan pengurus dalam memberikan informasi kepada pelanggan
		Keramahan dan kesopanan pengurus pasar desa
		Kejujuran pengurus pasar desa
5.	Kepedulian ( <i>empathy</i> )	Kemudahan dalam memanfaatkan jasa yang diberikan
		Harga pembayaran stand pasar

Batasan indikator pertanyaannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Batasan Pertanyaan untuk Kepuasan Pelanggan Unit Usaha Pasar Desa

No.	Dimensi Pelayanan	Atribut Pelayanan	Satuan Ukur
1.	Bentuk fisik ( <i>tangibles</i> )	Lokasi	1 = jarak dari tempat tinggal ke lokasi pasar desa sukorejo jauh (>1 km) 2 = Jarak dari tempat tinggal ke lokasi pasar desa sukorejo cukup dekat (500 m -1 km) 3 = Jarak dari tempat tinggal ke lokasi pasar desa sukorejo sangat dekat (< 500 m)
		Kebersihan pasar desa	1 = Banyak sampah dan barang - barang yang berserakan di sekitar pasar desa sukorejo 2 = Tidak ada sampah namun barang-barang banyak yang berserakan dan tidak teratur di sekitar pasar desa sukorejo 3 = Tidak ada sampah dan tidak ada barang yang berserakan atau tidak teratur di sekitar pasar desa sukorejo
		Kelengkapan fasilitas dan sarana prasarana	1 = Tidak ada MCK, tempat parkir di pasar desa sukorejo 2 = Ada MCK, tetapi tidak ada lapangan parkir di pasar desa sukorejo 3 = Ada MCK dan tempat parkir di pasar desa sukorejo
2.	Keandalan ( <i>reliability</i> )	Prosedur pelayanan	1 = Tidak ada petugas yang bertugas menarik pembayaran sewa stand pasar ke setiap pedagang dan tidak ada karcis/ bukti pebayaran 2 = Ada petugas yang bertugas menarik pembayaran sewa stand pasar ke setiap pedagang, namun tidak ada karcis / bukti pembayaran 3 = Ada petugas yang bertugas menarik pembayaran sewa stand pasar ke setiap pedagang, dan ada karcis / bukti pembayarannya

No.	Dimensi Pelayanan	Atribut Pelayanan	Satuan Ukur
3.	Ketanggapan ( <i>responsiveness</i> )	Ketelitian dan keakuratan pegawai	1 = Pegawai sering melakukan kesalahan 2 = Pegawai pernah melakukan kesalahan 3 = Pegawai tidak pernah melakukan kesalahan
		Keteraturan jadwal operasional	1 = Jam buka dan jam tutup pasar desa sukorejo tidak teratur 2 = Jam buka atau jam tutup pasar desa sukorejo yang teratur 3 = Jam buka dan jam tutup pasar desa sukorejo sangat teratur
		Kecepatan dan ketepatan menanggapi masalah	1 = Karyawan tidak mendengarkan keluhan, tidak mencatat keluhan, dan tidak menjelaskan permasalahan 2 = Karyawan mendengarkan keluhan, mencatat keluhan, dan menjelaskan masalah namun responnya lambat 3 = Karyawan mendengarkan keluhan, mencatat masalahnya secara jelas, dan merespon dengan cepat
		Kecepatan dalam menangani transaksi	1 = Karyawan lamban dalam melakukan transaksi seperti setelah jam operasional pasar desa tutup/berakhir 2 = Karyawan cukup cepat dalam melakukan transaksi ( 5-10 menit) 3 = Karyawan cepat dalam melakukan transaksi (<5 menit )
4.	Jaminan/kepastian ( <i>assurance</i> )	Pemberian informasi terkait unit usaha pasar desa sukorejo	1 = tidak pernah ada pemberian informasi kepada pedagang pasar desa sukorejo 2 = jarang ada pemberian informasi / hanya beberapa kali saja pemberian informasi kepada pedagang pasar desa sukorejo 3 = Selalu ada pemberian informasi kepada pedagang pasar desa sukorejo
		Pengetahuan pegawai dalam memberikan	1 = Karyawan tidak mengetahui informasi yang diperlukan oleh pedagang

No.	Dimensi Pelayanan	Atribut Pelayanan	Satuan Ukur
		informasi kepada pedagang	2 = Karyawan sedikit mengetahui informasi yang diperlukan oleh pedagang 3 = karyawan mengetahui semua informasi yang diperlukan oleh pedagang
		Keramahan dan kesopanan pegawai	1 = Pegawai di pasar desa sukorejo tidak ramah dan tidak sopan 2 = Pegawai di pasar desa sukorejo ramah dan sopan 3 = Pegawai di pasar desa sukorejo ramah, sopan, dann selalu tersenyum dan bertegr sapa dengan pedagang
		Kejujuran pegawai/pengurus	1 = Pegawai pasar desa sukorejo tidak jujur dalam melakukan penarikan retribusi atau penambahan biaya administrasi 2 = Pegawai pasar desa jujur dalam melakukan penarikan retribusi stand pasar atau ada penambahan biaya administrasi 3 = Pegawai pasar desa jujur dalam penarikan retribusi stand pasar atau ada penambahan biaya administrasi dan menjelaskan secara terbuka kepada pedagang
5.	Kepedulian ( <i>empathy</i> )	Kemudahan dalam memanfaatkan stand pasar yang disediakan	1 = Pelanggan sangat sulit memanfaatkan fasilitas stand pasar yang disediakan 2 = Pelanggan cukup mudah memanfaatkan fasilitas stand pasar yang disediakan 3 = Pelanggan sangat mudah memanfaatkan fasilitas stand pasar yang disediakan
		Biaya sewa stand pasar yang diterapkan	1 = Biaya sewa stand pasar yang diterapkan mahal (> Rp.5000) 2 = Biaya sewa stand pasar yang diterapkan cukup mahal (Rp.3000 – Rp.5000) 3 = Biaya sewa stand pasar yang diterapkan murah ( < Rp.3000)



## 2. Reputasi

Pengukuran reputasi BUM Desa Podho Joyo pada penelitian ini menggunakan wawancara tertutup dengan kuisioner untuk 70 orang responden.

Tabel 5. Batasan pertanyaan untuk indikator reputasi

Indikator Reputasi	Aspek yang Ditanyakan	Satuan Ukur
Perusahaan telah dikenal luas di kalangan masyarakat	Mengetahui tentang BUMDesa Podho Joyo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena tidak mengetahui sama sekali tentang BUM Desa Podho Joyo</li> <li>2. Kurang setuju, karena hanya sekedar mengetahui dari cerita atau dari mulut ke mulut tidak mengetahui persisnya.</li> <li>3. Setuju, karena memang mengetahui tentang BUM Desa Podho Joyo</li> </ol>
	Mengerti tugas dan fungsi BUM Desa Podho Joyo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena tidak mengetahui tugas dan fungsi BUM Desa Podho Joyo</li> <li>2. Kurang setuju, karena hanya sekedar mengetahui saja tugas dan fungsi BUM Desa Podho Joyo tanpa mengerti sama sekali</li> <li>3. Setuju, karena mengetahui dan mengerti akan tugas dan fungsi BUM Desa Podho Joyo</li> </ol>
	Mengetahui kontribusi BUM Desa Podho Joyo terhadap PADesa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena tidak mengetahui kontribusi BUM Desa Podho Joyo terhadap PADesa</li> <li>2. Kurang setuju, karena tidak begitu mengetahui kontribusi BUM Desa Podho Joyo terhadap PADesa</li> <li>3. Setuju, mengetahui kontribusi BUM Desa terhadap PADesa</li> </ol>
	Unit-unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena unit-unit usaha yang dikelola BUM Desa tidak memberikan manfaat dan kemudahan bagi masyarakat</li> <li>2. Kurang setuju, karena unit-unit usaha yang dijalankan BUM Desa hanya sebagian yang bermanfaat bagi masyarakat desa.</li> <li>3. Setuju, karena unit-unit usaha yang dikelola BUM Desa Podho Joyo memberikan manfaat bagi warga masyarakat desa sukorejo.</li> </ol>

Indikator Reputasi	Aspek yang Ditanyakan	Satuan Ukur
	Unit usaha Pasar Desa BUM Desa Podho Joyo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena tidak setuju dan tidak mengetahui unit usaha pasar desa</li> <li>2. Kurang setuju, setuju dengan unit usaha pasar desa tetapi tidak mengetahui apa itu unit usaha pasar desa</li> <li>3. Setuju, karena menyetujui keberadaan unit usaha pasar desa dan mengetahui apa itu unit usaha pasar desa</li> </ol>
	Unit usaha pasar desa salah satu unit usaha di BUM Desa Podho Joyo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena tidak mengetahui unit usaha pasar desa adalah salah satu unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa podho Joyo</li> <li>2. Kurang setuju, karena tahu tapi tidak detail dan belum tau bahwa unit usaha pasar desa adalah salah satu unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo</li> <li>3. Setuju, karena mengetahui dengan detail bahwa unit usaha pasar desa adalah salah satu unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo</li> </ol>
	Tugas dan fungsi dari keberadaan unit usaha pasar desa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena tidak mengetahui tugas serta fungsi dari keberadaan unit usaha pasar desa</li> <li>2. Kurang setuju, karena hanya mengetahui fungsi atau hanya mengetahui tugas dari keberadaan unit usaha pasar desa</li> <li>3. Setuju, karena mengetahui tugas dan fungsi dari keberadaan unit usaha pasar desa</li> </ol>
	Percaya dengan pengelolaan BUM Desa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena tidak percaya dengan pengelolaan BUM Desa Podho Joyo</li> <li>2. Kurang setuju, karena hanya setengah percaya dengan pengelolaan BUM Desa Podho Joyo</li> <li>3. Setuju, karena percaya dengan pengelolaan BUM Desa Podho Joyo</li> </ol>
	Mendukung keberadaan BUM Desa Podho Joyo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena tidak mendukung keberadaan BUM Desa Podho Joyo</li> <li>2. Kurang setuju, karena hanya ikut-ikutan saja dan tidak peduli dengan BUM Desa Podho Joyo</li> </ol>
Kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan		

Indikator Reputasi	Aspek yang Ditanyakan	Satuan Ukur
		3. Setuju, karena Mendukung keberadaan BUM Desa Podho Joyo
	Percaya dengan pengelolaan unit usaha pasar desa	1. Tidak setuju, karena tidak percaya dengan pengelolaan unit usaha pasar desa 2. Kurang setuju, karena hanya setengah percaya (<50%) dengan pengelolaan unit usaha pasar desa 3. Setuju, karena percaya (>50%) dengan pengelolaan unit usaha pasar desa
Masayrakat mersa nyaman menerima dan menggunakan jasa dari perusahaan	Menndukung keberadaan unit usaha pasar desa	1. Tidak setuju, karena tidak mendukung keberadaan unit usaha pasar desa 2. Kurang setuju, karena mendukung (<50%) dari keberadaan unit usaha pasar desa 3. Setuju, karena mendukung (>50%) dari keberadaan unit usaha pasar desa
	Senang menjadi pedagang di unit usaha pasar desa	1. Tidak setuju, karena tidak dengan senang hati atau terpaksa menjadi pedagang di unit usaha pasar desa 2. Kurang setuju, karena setengah hati menjadi pedagang di unit usaha pasar desa 3. Setuju, karena dengan senang hati menjadi pedagang d unit usaha pasar desa
Masyarakat belum pernah mendengar komentar negatif mengenai perusahaan	Kelebihan dan kekurangan BUM Desa Podho Joyo	1. Tidak setuju, karena tidak mengetahui kelebihan dan kekurangan dari BUM Desa Podho Joyo 2. Kurang setuju, karena mengetahui dengan presentase kurang dari 50% dari kelebihan dan kekurangan BUM Desa Podho Joyo 3. Setuju, karena mengetahui lebih dari 50% kelebihan an kekurangan BUM Desa Podho Joyo

Indikator Reputasi	Aspek yang Ditanyakan	Satuan Ukur
	Kelebihan dan kekurangan unit usaha pasar desa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena tidak mengetahui kelebihan dan kekurangan dari unit usaha pasar desa</li> <li>2. Kurang setuju, karena mengetahui dengan presentase kurang dari 50% kelebihan dan kekurangan unit usaha pasar desa</li> <li>3. Setuju, karena mengetahui dengan presentase lebih dari 50% kelebihan dan kekurangan unit usaha pasar desa</li> </ol>
<b>Perusahaan selalu terbuka dalam memberikan informasi kepada masyarakat</b>	Mudah dalam memperoleh informasi mengenai BUM Desa Podho Joyo dan unit usaha pasar desa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak setuju, karena merasa sulit untuk memperoleh informasi mengenai BUM Desa Podho Joyo dan unit usaha pasar desa</li> <li>2. Kurang setuju, karena sedikit kesulitan memperoleh informasi mengenai unit usaha pasar desa namun merasa mudah dalam mendapatkan informasi mengenai BUM Desa Podho Joyo</li> <li>3. Setuju, karena merasa sangat mudah memperoleh informasi mengenai BUM Desa Podho Joyo dan unit usaha pasar desa</li> </ol>

Sumber : Lau dan Lee (1999)



## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan pada penelitian analisis kinerja unit usaha pasar desa sukorejo pada BUM Desa Podho Joyo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik adalah menggunakan pendekatan kuantitatif. Hal ini karena masalah yang dianalisis pada penelitian ini dirumuskan kedalam variabel-variabel untuk mengukur kinerja unit usaha pasar desa. Variabel – variabel tersebut antara lain dalam variabel perspektif finansial, variabel perspektif pelanggan, variabel perspektif bisnis internal, dan variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil keseluruhan dari perhitungan variabel-variabel tersebut berupa angka yang menggambarkan kinerja unit usaha pasar desa.

### 4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada unit usaha pasar desa di BUM Desa Podho Joyo Desa Sukorejo, Kecamatan Sdayu, Kabupaten Gresik, Provinsi Jawa Timur. Penentuan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*). Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam penentuan lokasi ini adalah: BUM Desa Podho Joyo merupakan BUM Desa percontohan yang termasuk dalam 10 besar BUM Desa , pernah meraih terbaik 1 pada tahun 2016 dalam ajang lomba evaluasi BUM Desa tingkat Provinsi di Jawa Timur., Unit usaha pasar desa merupakan unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo sejak Maret 2016 dan walau terhitung masih baru dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo terbukti pasar desa sukorejo menjadi lebih baik dilihat dari pembangunan pasar serta penambahan sarana prasarana dan tentunya mempunyai potensi untuk terus berkembang, dan pertimbangan terakhir adalah belum pernah dilakukan penelitian analisis kinerja unit usaha pasar desa di BUM Desa Podho Joyo. Penelitian dilakukan pada bulan Maret 2017.

### 4.3 Teknik Penentuan Responden

Menurut Sutrisno (2001) dalam Zainulhannan (2013) Responden adalah orang-orang yang merespon atau menjawab pertanyaan penelitian baik pertanyaannya tertulis maupun lisan. Metode penentuan respponden penelitian adalah suatu cara yang digunakan untuk menentukan orang-orang yang ditunjuk



untuk menjawab dan memberikan keterangan terhadap masalah yang diteliti baik secara tertulis maupun lisan. Metode penentuan responden dalam penelitian ini menggunakan dua metode yakni *purposive* (sengaja) dan Sampling jenuh (Sensus). Sampling jenuh (sensus) adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi atau anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila populasi relatif kecil, <100 orang (Gerry, 2013). Metode *purposive* digunakan untuk menggali informasi dari Pemerintahan Desa Sukorejo. Sedangkan sampling jenuh (sensus) digunakan untuk menggali informasi dari masyarakat. Jumlah masyarakat yang menjadi anggota unit pasar desa di BUM Desa Podho Joyo berjumlah 70 orang. Sesuai dengan metode yang digunakan, jumlah masyarakat ternyata <100 maka responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 70 orang.

#### 4.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data sebagai bahan penulisan skripsi dibedakan berdasarkan dua jenis data yaitu sebagai berikut :

##### 1. Metode Pengumpulan Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari responden penelitian, dalam penelitian ini Pemerintah Desa Sukorejo dan masyarakat secara langsung terkait dengan permasalahan yang akan diteliti. Adapun metode yang digunakan untuk pengambilan data primer adalah sebagai berikut:

##### a. Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung dengan Pemerintah Desa Sukorejo dan anggota BUM Desa “Podho Joyo”. Pelaksanaan wawancara dilengkapi kuisisioner berisi pertanyaan yang telah disusun untuk memperoleh jawaban dari responden berkaitan dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Data yang diambil di antaranya, meliputi data karakteristik responden, keberlanjutan BUM Desa “Podho Joyo”, serta wawancara kepada Pemerintah Desa Sukorejo terkait dengan kontribusi BUM Desa “Podho Joyo” dalam menyumbang Pendapatan Asli Desa (PADesa).

#### b. Kuisioner

Metode kuisioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti (Narbuko dan Achmadi, 2013). Data yang dikumpulkan yaitu mengenai dampak unit Pasar Desa Sukorejo terhadap kondisi sosial ekonomi masyarakat

#### c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menunjang informasi dan data-data yang diperoleh selama proses penggalan data. Dokumentasi hasil penelitian ini berupa foto dan data yang mendukung proses penelitian.

### 2. Metode Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder adalah data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan. Data sekunder bisa jadi bersal dari data primer yang sudah diolah oleh peneliti sebelumnya (Sarwono, 2006). Data sekunder dalam penelitian kali ini adalah data kas bulanan di unit usaha pasar desa, profil pasar desa sukorejo, jurnal mengenai pendekatan *balanced scorecard* dan psar desa, catatan hasil wawancara dengan key informan.

## 4.5 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan sebuah proses keberlanjutan dalam penelitian dalam bentuk yang lebih sederhana dan mudah untuk dimengerti. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis *balanced scorecard*.

Analisis deskriptif berguna untuk memberikan gambaran obyek penelitian tanpa perlu menganalisis dan membuat kesimpulan. Dalam peneliian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden pada unit usaha pasar desa yang meliputi karakteristik berdasarkan usia, karakteristik responden berdasarkan pendapata rata-rata perhari, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dan karakerisistik rsponden berdasarkan jenis barang dagangan di Unit Usaha Pasar Desa Sukorejo. Pada penelitian ini analisis deskriptif juga digunakan untuk mendeskrisikan gambaran umum desa, gambaran umum BUM Desa Podho

Joyo, dan gambaran umum unit usaha pasar desa. Hasil pengukuran kinerja pada masing – masing perspektif dengan *balanced scorecard* juga menggunakan analisis deskriptif.

Analisis *balanced scorecard* adalah analisis yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur kinerja Unit Usaha Pasar Desa. Kinerja unit usaha Pasar desa BUM Desa Podho Joyo dianalisis dengan *balanced scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif. Perspektif – perspektif tersebut adalah:

a) Perspektif Keuangan

Pendekatan kinerja keuangan dihitung dengan Perspektif keuangan unit usaha pasar desa yaitu menghitung analisis rasio pertumbuhan pendapatan keuangan menggunakan NPGR (Net Profit Growth Ratio). Unit usaha pasar desa merupakan unit usaha yang tergolong baru dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo. Unit usaha pasar desa resmi dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo terhitung mulai Maret 2016 sampai sekarang. Suatu usaha yang tergolong baru termasuk dalam kategori usaha dalam masa pertumbuhan. Norton dalam Iqbal dkk (2009) menggolongkan tiga tahap perkembangan suatu usaha, yaitu:

1. *Rapid growth*. Posisi ini merupakan tingkatan pertama (awal) dalam siklus hidup sebuah usaha. Dalam tahap ini, unit usaha melakukan investasi-investasi untuk mengembangkan dan meningkatkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun *operating capability*, mengembangkan sistem dan infrastruktur, serta membangun jaringan distribusi.
2. *Sustain*. Mayoritas unit usaha dalam suatu usaha ada pada tingkatan *sustain*. Pada tingkatan ini, suatu bisnis atau usaha tetap melakukan investasi maupun reinvestasi dengan tingkat pengembalian yang melebihi investasi modal yang dilakukan. Sebuah usaha dalam model ini boleh jadi mengalami pertumbuhan yang lambat dari periode ke periode, kemacetan pertumbuhan, penambahan kapasitas, dan pengembangan yang berkelanjutan. Model-model seperti ini lebih diprioritaskan dari pada melakukan investasi yang memberikan *long payback*, seperti yang terjadi pada level *rapid growth*.
3. *Harvest*. Pada tingkatan ini, sebuah usaha telah mengalami tingkat kematangan dalam operasionalnya. Investasi yang dilakukan tidak memberikan garansi jangka panjang yang signifikan. Investasi yang dilakukan hanya sekedar untuk

memelihara peralatan dan kapasitas produksinya, tidak untuk memperluas lagi ataupun membangun kapasitas baru. Investasi-investasi yang dilakukan kemungkinan besar hanya memberikan tingkat pengembalian jangka pendek. Tujuan utama dari kebijakan-kebijakan investasi yang dilakukan pada level harvest adalah untuk memaksimalkan arus kas masuk (*cash inflow*) ke dalam perusahaan.

Untuk melihat kinerja keuangan pada unit usaha pasar desa yang tergolong dalam usaha yang masih pada tahap pertumbuhan (*growth*) menggunakan indikator diantaranya adalah sebagai berikut :

#### 1. NPGR (*Net Provit Growth Ratio*)

Net Provit Growth Ratio atau rasio pertumbuhan pendapatan adalah perbandingan rasio pertumbuhan pendapatan bersih pada periode t dengan rasio pertumbuhan pendapatan pada periode t-1, untuk mengukur meningkat atau menurunnya pertumbuhan pendapatan di setiap periode. Dalam penelitian ini menggunakan 3 periode. Berikut rumus yang digunakan untuk menghitung NPGR suatu usaha :

$$\frac{\text{Net Income } t - \text{Net Income } t-1}{\text{Net Income } t-1} \times 100\%$$

Keterangan :

Net Income t : jumlah pendapatan bersih pada periode t

Net Income t-1 : jumlah pendapatan bersih pada periode t-1

#### 2. Sumbangan PADesa (Pendapatan Asli Desa)

Untuk melihat kinerja keuangan berikutnya adalah dengan mengukur tingkat sumbangan PADesa unit usaha pasar desa terhadap desa sukorejo. Pengukuran kinerja keuangan dengan keuangan berupa sumbangan terhadap pemerintah desa ini di ukur dengan membandingkan sumbangan PADesa unit usaha pasar desa pada periode I, dengan sumbangan PADesa pada periode II, dan periode III.

#### b) Perspektif pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan dilakukan dengan pengukuran tingkat kepuasan dan reputasi unit usaha pasar desa sukorejo. Pengukuran kepuasan

pelanggan adalah dengan menggunakan skala likert dengan langkah langkah sebagai berikut :

1. Penentuan selang kelas dilakukan dengan melihat hasil wawancara yang berupa data – data kualitatif diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan score pada setiap pilihan jawaban dengan menggunakan skala likert yaitu :

Skor 1 : Tida Puas (TP)  
 Skor 2 : Cukup Puas (CP)  
 Skor 3 : Puas (P) .

2. Hasil penjumlahan dari seluruh skor akan dilihat pencapaian indeks kepuasan konsumennya. Berdasarkan rumus yang dikemukakan oleh Sugiono (2002) mengenai Indeks Kepuasan Konsumen, yaitu :

$$IKK = PP$$

Keterangan :  
 IKK: Indeks Kepuasan Konsumen  
 PP : *Perceived Performance*

3. Membagi selang kelas, dengan yang pertama adalah penentuan indeks kepuasan minimum, dan maksimum untuk membagi antara bagian kepuasan konsumen yang termasuk skala puas, cukup puas, dan tidak puas. Indeks kepuasan minimum adalah skor 1 dan indeks kepuasan maksimum adalah skor 3. Untuk perhitungan interval diukur dengan mengurangi indeks kepuasan maksimum dengan indeks kepuasan minimum yang dibagi menjadi 3 interval dengan pengukuran sebagai berikut :

$$\begin{aligned} IK \text{ Maks} &= R \times PP \times EX \text{ maks} = 70 \times 13 \times 3 = 2.730 \\ IK \text{ Min} &= R \times PP \times EX \text{ min} = 70 \times 13 \times 1 = 910 \\ Interval &= ( IK \text{ maks} - IK \text{ min} ) : 3 = (2.730 - 910) : 3 = 630 \end{aligned}$$

Keterangan rumus sebagai berikut :

R : Jumlah Responden  
 PP : Banyaknya pertanyaan (valid)  
 Ex min : Skor minimal yang bisa diberikan  
 Ex maks : Skor maksimal yang bisa diberikan

Berdasarkan hal tersebut maka didapatkan hasil interval skor sebagai berikut :

Tabel 6. Interval skor tingkat kepuasan

No.	Interval	Tingkat Kepuasan
1.	910 – 1.540	Tidak Puas
2.	1.541 – 2.100	Cukup Puas
3.	2.101 – 2.730	Puas

Sumber : Data Primer (Diolah), 2017

Dari penjelasan diatas maka dapat di peroleh pengukuran reputasi adalah sebagai berikut :

$$\text{Indeks tingkat reputasi maks} = R \times PP \times Ex \text{ maks} = 70 \times 12 \times 3 = 2.520$$

$$\text{Indeks tingkat reputasi min} = R \times PP \times Ex \text{ min} = 70 \times 12 \times 1 = 840$$

$$\text{Interval} = (\text{Indeks reputasi maks} - \text{Indeks reputasi min}) : 3 = (IK \text{ maks} - IK \text{ min}) : 3 = (2.520 - 840) : 3 = 560$$

Keterangan :

PP : Banyaknya pertanyaan

R : Jumlah responden

Ex min: Skor minimal yang bisa diberikan

Ex maks : Skor maksimal yang bisa diberikan

Berdasarkan hal tersebut maka didapatkanlah hasil interval pada tabel berikut:

Tabel 7. Interval skor hasil reputasi

No	Interval	Tingkat Reputasi
1.	840 – 1.400	Tidak Baik
2.	1.401 – 1.960	Cukup baik
3.	1.961 – 2.520	Baik

Sumber : Data Primer (Diolah), 2017

#### c) Perspektif proses bisnis internal

Pada perhitungan kinerja perspektif proses bisnis internal penelitian ini menggunakan indikator inovasi. Hal ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Inovasi, pengukuran ini dilakukan dengan melihat data unit usaha pasar desa mengenai inovasi apa saja yang dikembangkan pada tahun tersebut. Melihat meningkat atau menurunnya inovasi yang dikembangkan di unit usaha pasar desa. Meningkat artinya ada inovasi yang dikembangkan dalam tiap periode



usaha, sedangkan menurun artinya berkurangnya inovasi dari yang telah ada sebelumnya.

2. Layanan purna jual, pengukuran ini dilakukan dengan melihat layanan apa saja yang diberikan kepada pedagang pasar untuk memberikan manfaat tambahan bagi pedagang pasar. Diukur apakah meningkat atau menurun setiap periodenya. Meningkat artinya ada layanan baru yang tersedia bagi pedagang pasar desa, sedangkan menurun artinya berkurangnya layanan yang disediakan unit usaha pasar kepada pedagang dari yang sudah tersedia sebelumnya.

d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perhitungan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada karyawan dengan menggunakan produktivitas karyawan. Hal ini dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Total pendapatan}}{\text{Total jumlah karyawan}}$$

Untuk menganalisis keseluruhan kinerja unit usaha pasar desa di BUM Desa Podho Joyo menggunakan skoring. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), penilaian kinerja dalam *balanced scorecard* dapat menggunakan *rating scale* -1,0, dan 1. Artinya terdapat tiga nilai atau skor yang mewakili kriteria penilaian masing – masing perspektif. Kriteria penilaian tersebut adalah buruk untuk skor -1, cukup untuk skor 0, dan baik untuk skor 1. Kriteria baik berarti kinerja unit usaha pasar desa telah memenuhi target. Kriteria cukup memiliki arti bahwa kinerja unit usaha pasar desa belum memenuhi target namun hasil yang diperoleh masih dapat diterima. Kriteria buruk menunjukkan kinerja unit usaha pasar desa belum bisa memenuhi target dan tidak dapat diterima. Tahapan – tahapan skoring dalam penilaian kinerja unit usaha adalah sebagai berikut :

1. Penentuan skor pada masing – masing indikator di setiap perspektif

Penelitian dengan *balanced scorecard* terdiri dari 4 perspektif yaitu :perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian untuk pengukuran dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara satu perspektif dengan

perspektif lainnya dengan tolak ukur yang berbeda dari masing-masing perspektif. Timur (2014) dalam Nugraha (2016) dalam penelitiannya menjeskan bahwa kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik dapat tercspsi disemua perspektif. Berikut akan disajikan table skor untuk setiap indikator dari ke 4 perspektif. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Tabel 8. *Rating Scale*

Skor	Nilai	Keterangan
1	Baik	Sasaran strategik mengalami kenaikan/perbaikan setiap tahun
0	Cukup	Sasaran strategik yang mengalami perubahan atau tetap tetapi tidak memberikan perbaikan atau penurunan kinerja yang berarti
-1	Kurang	Sasaran strategik yang mengalami penurunan setiap tahun sehingga memberikan penurunan kinerja pada perusahaan

Sumber : Fadhloli Akhmad (2012)

Dalam hal ini penulis menggunakan *rating scale* menurut Akhmad (2012). Skala ini merupakan skala yang sering digunakan dalam penelitian terdahulu mengenai pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*, yang mana untuk mengukur tingkat “baik, cukup, dan kurang”, sehingga dianggap cukup reliabilitas.

Menilai kinerja unit usaha pasar desa dilakukan dengan pembobotan terhadap empat perspektif *balanced scorecard*, yang mana tujuannya adalah untuk mengetahui bobot setiap indikator dari unit usaha pasar desa.

Berikut adalah skor masing-masing indikator pada setiap perspektif :

Tabel 9. Skor indikator untuk perspektif keuangan

No	Indikator	Penilaian	Kriteria	Skor
1	NPGR	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1
2	Sumbangan PADesa	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1
Skor minimal				-2
Skor maksimal				2

Sumber : Data Primer (Diolah), 2017

Tabel 10. Skor indikator untuk perspektif pelanggan

No	Indikator	Penilaian	Kriteria	Skor
1	Kepuasan Pelanggan	Tidak Puas	Buruk	-1
		Cukup Puas	Cukup	0
		Puas	Baik	1
2	Reputasi Pelanggan	Tidak Baik	Buruk	-1
		Cukup Baik	Cukup	0
		Baik	Baik	1
Skor minimal				-2
Skor maksimal				2

Sumber : Data Primer (Diolah), 2017

Tabel 11. Skor indikator untuk perspektif bisnis internal

No	Indikator	Penilaian	Kriteria	Skor
1	Inovasi	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1
2	Layanan Purna Jual	Menurun	Buruk	-1
		Tetap	Cukup	0
		Meningkat	Baik	1

No	Indikator	Penilaian	Kriteria	Skor
		Skor minimal		-2
		Skor maksimal		2

Sumber : Data Primer (Diolah), 2017

Tabel 12. Skor indikator untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Indikator	Penilaian	Kriteria	Skor
<b>Produktivitas Pekerja</b>	Menurun	Buruk	-1
	Tetap	Cukup	0
	Meningkat	Baik	1
	Skor minimal		-1
	Skor maksimal		1

Sumber : Data Primer (Diolah), 2017

## 2. Menentukan nilai kinerja unit usaha pasar desa secara keseluruhan

Sebelum menentukan kinerja unit usaha pasar desa secara keseluruhan, terlebih dahulu menjumlahkan semua skor yang diperoleh dari setiap indikator pada semua perspektif. Setelah itu, Penentuan nilai kinerja unit usaha pasar desa secara keseluruhan dengan membagi jumlah skor semua indikator yang didapatkan dengan skor maksimal dikalikan 100%. Menurut penelitian oleh Lailiyah (2012), apabila skor bernilai kurang dari 50% maka dikatakan kurang, 50% dikatakan cukup dan kinerja dikatakan baik jika lebih dari 80% .

Berikut merupakan rumus untuk menentukan nilai kinerja unit usaha pasar desa secara keseluruhan :

$$\frac{\text{jumlah skor seluruh indikator}}{\text{jumlah skor maksimal}} \times 100\%$$

$$\frac{\text{jumlah skor seluruh indikator}}{7} \times 100$$

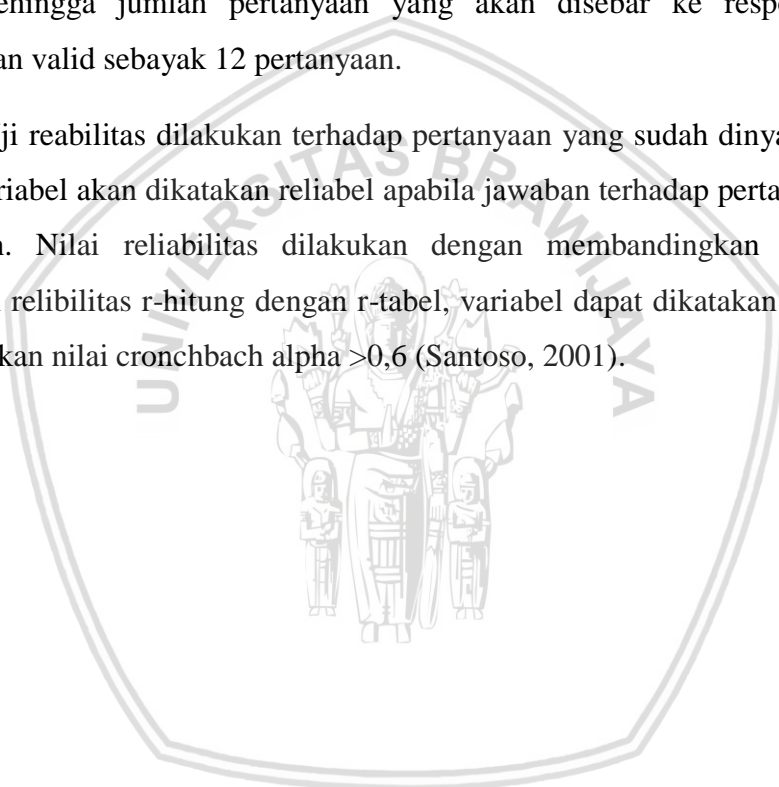
## Validitas dan realibilitas

Uji validitas dan reabilitas setiap pertanyaan yang ada di kuesioner sebelum disebar ke responden penelitian diperlukan untuk mendapatkan hasil yang valid dan reabel. Uji validitas dan reabilitas disini dilakukan kepada 30 orang responden. Uji validitas dan reabilitas dilakukan untuk pertanyaan dari kuesioner kepuasan pelanggan dan kuesioner reputasi dengan menggunakan software SPSS. Data yang

valid dapat diketahui apabila memenuhi syarat  $r$  hitung lebih besar dari pada  $r$  tabel. Ketetapan  $r$  tabel yang digunakan disini adalah senilai 0,361 ( $r$  tabel dengan  $n = 30$  signifikans 5% adalah 0,361).

Dari hasil uji validitas dan reabilitas untuk kuesioner kepuasan pelanggan terdapat satu pertanyaan yang tidak valid dari total 14 pertanyaan sehingga jumlah pertanyaan yang digunakan untuk responden adalah pertanyaan yang valid saja yaitu 13 pertanyaan. Untuk kuesioner reputasi jumlah pertanyaan yang valid adalah 12 pertanyaan dari total 15 pertanyaan, artinya terdapat 3 pertanyaan yang tidak valid. Sehingga jumlah pertanyaan yang akan disebar ke responden yaitu pertanyaan valid sebanyak 12 pertanyaan.

Uji reabilitas dilakukan terhadap pertanyaan yang sudah dinyatakan valid. Suatu variabel akan dikatakan reliabel apabila jawaban terhadap pertanyaan selalu konsisten. Nilai reliabilitas dilakukan dengan membandingkan antara nilai koefisien reliabilitas  $r$ -hitung dengan  $r$ -tabel, variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha  $> 0,6$  (Santoso, 2001).



## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Gambaran Umum

#### 5.1.1. Gambaran Umum Desa Sukorejo

Desa Sukorejo terletak di Kecamatan Sidayu, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Desa Sukorejo terletak pada posisi  $7^{\circ}21'-7^{\circ}31'$  Lintang Selatan dan  $110^{\circ}10'-111^{\circ}40'$  Bujur Timur. Desa Sukorejo merupakan dataran sedang dengan rata-rata ketinggian 21 – 33 m di atas permukaan laut. Desa Sukorejo terletak kurang lebih 30 Km dari Kota Gresik yang dapat ditempuh dengan waktu tempuh  $\pm 1,05$  jam.

Adapun batas wilayah Desa Sukorejo (Profil Desa Sukorejo, 2016) Kecamatan Sidayu sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara : Desa Gedangan/Wadeng Kecamatan Sidayu
- b. Sebelah Timur : Desa Lasem Kecamatan Sidayu
- c. Sebelah Selatan : Desa Sambogunung Kecamatan Dukun
- d. Sebelah Barat : Desa Petung Kecamatan Panceng

Adapun jarak dan lama tempuh dari Desa Sukorejo menuju tempat ibukota pemerintahan terdekat sebagai berikut :

- a. Jarak ke ibukota Kecamatan terdekat (Pemerintah Kecamatan Sidayu) adalah  $\pm 6$  Km.
- b. Lama tempuh ke ibukota Kecamatan terdekat (Pemerintah Kecamatan Sidayu) adalah  $\pm 0,25$  jam.
- c. Jarak ke ibukota kabupaten/kota terdekat (Pemerintah Kabupaten/Kota Gresik) adalah 38,2 Km.
- d. Lama tempuh ke ibukota kabupaten/kota terdekat (Pemerintah Kabupaten/Kota Gresik) adalah 1,05 jam.

Dengan kondisi geografis Desa Sukorejo yang demikian, dimana jarak dari jalan utama  $\pm 3$  Km dan tidak ada kendaraan umum (roda 4) yang melalui desa, sehingga warga apabila melakukan kegiatan keluar desa menggunakan sarana ojek atau kendaraan pribadi.



Tabel 13. Luas Desa Sukorejo Berdasarkan Penggunaan Tanah Tahun 2016

No.	Penggunaan	Luas (Ha)	Presentase (%)
1.	Pemukiman	11	9,16
2.	Sawah	100,52	83,76
3.	Pekarangan	1,80	1,5
4.	Kuburan	1,20	1
5.	Perkebunan	3,88	3,23
6.	Perkantoran	0,40	0,33
7.	Lain-lain	1,20	1
<b>Jumlah</b>		<b>120</b>	<b>100</b>

Sumber : Profil Desa Sukorejo, 2016

Desa Sukorejo terbagi menjadi 6 RW, 14 RT dengan jumlah penduduk sampai saat sekarang sejumlah 2.312 jiwa. Jumlah tersebut dapat terbagi atas jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan mata pencaharian.

Sukorejo berjumlah 2.312 jiwa. Pembagian pekerjaan dalam bidang pertanian lebih banyak dikerjakan oleh laki-laki karena dianggap memiliki tenaga lebih besar. Peran perempuan juga penting karena perempuan diidentikan dengan ketelitian yang lebih baik dibanding laki-laki. Kepadatan penduduk Desa Sukorejo terbagi menjadi 2 macam, yaitu kepadatan penduduk agraris dan kepadatan penduduk geografis. Perhitungan kepadatan penduduk Zakariya dalam Rosalina (2010), antara lain :

$$\text{Kepadatan Penduduk Geografis} = \frac{\text{jumlah penduduk (jiwa)}}{\text{Luas Geografis (m}^2\text{)}} = \frac{2312}{12} = 92,66$$

$$\text{Kepadatan penduduk Agraris} = \frac{\text{jumlah penduduk (jiwa)}}{\text{Luas lahan pertanian (ha)}} = \frac{2312}{100,52} = 23,03$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka dapat diketahui bahwa jumlah penduduk yang mendiami luasan satu m<sup>2</sup> adalah sebanyak 93 jiwa. Demikian pula bahwa dalam satu hektar lahan pertanian jumlah penduduk didalam kawasan didiami oleh 23 orang. Perhitungan tersebut pada intinya menunjukkan bahwa banyak lahan yang sudah digarap. Kepadatan penduduknya juga cukup tinggi.

Dilihat dari segi perekonomian, masyarakat Desa Sukorejo menjadikan pertanian sebagai mata pencaharian utama karena kondisi tanah di Desa ini yang tergolong cukup subur. Selain bertani/buruh tani masyarakat Desa Sukorejo juga bermata pencaharian sebagai pedagang, PNS dan pekerja swasta lainnya. Di Desa Sukorejo terdapat beberapa usaha yang bisa berpotensi untuk dikembangkan sebagai home industri, diantaranya: pembuatan tas, pembuatan kerupuk puli, pembuatan keripik ubi ‘manalagi’ (kelompok binaan), dan pembuatan tempe dan keripik tempe ‘primadona’ (kelompok binaan). Salah satu ikon dan indikator perekonomian yang cukup populer di Desa Sukorejo adalah BUM Desa Podho Joyo dan Pasar Desa sebagai sarana kegiatan roda perekonomian masyarakat desa Sukorejo.

### 5.1.2. Gambaran Umum BUM Desa Podho Joyo

#### 5.1.2.1 Sejarah BUM Desa Podho Joyo



**Gambar 2. Kantor BUM Desa Podho Joyo**

Sumber : Dokumentasi Pribadi, 2017

BUM Desa “Podho Joyo” Desa Sukorejo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik didirikan pada tanggal 5 April 2008 pada era kepemimpinan Kepala Desa Sukanan. Pada saat itu Sukanan memberikan kepercayaan kepada Yogik Sugianto untuk mengelola BUM Desa bersama dengan Zumrotul Faizah sebagai Bendahara dan Didin Trisianto sebagai Sekretaris. Melalui BUM Desa Podho Joyo diharapkan bisa meningkatkan perekonomian desa guna kesejahteraan Warga Desa Sukorejo.

Unit usaha yang dimiliki pada awal berdirinya BUM Desa Podho Joyo adalah Simpan Pinjam. Pengurus yang pada saat itu hanya berjumlah 3 orang belum berpengalaman sama sekali tentang simpan pinjam menerima amanah itu dengan berbekal semangat dan dedikasi untuk menjadikan desa yang mandiri dan bermartabat.

Nama "Podho Joyo" diambil dari kata *win win* yang artinya menang menang atau sama-sama berjaya, baik BUM Desa maupun Pihak Pengguna Jasa. Modal awal berasal dari Bantuan Dana Stimulan Kabupaten Gresik tahun 2008 sebesar 30 juta. Awalnya BUM Desa Podho Joyo menempati Kantor Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Dewantoro dengan status pinjam, seiring dengan perkembangan usaha saat ini BUM Desa Podho Joyo sudah mendirikan kantorsendiri di area Pasar Desa Sukorejo. Keberadaan kantor baru ini semakin menambah motivasi untuk meningkatkan kinerja pengurus. Unit Usaha yang dikelola yang awalnya hanya Simpan Pinjam saat ini ada 5 Unit, antara lain Simpan Pinjam, Pelayanan Jasa Pembayaran Listrik, Pasar Desa, Pengelolaan Sampah, Perdagangan Umum, dari kelima unit usaha tersebut dua diantaranya yakni jasa Pengolahan Sampah dan Perdagangan Umum belum berjalan optimal. Pengurus yang dulunya 3 orang, sekarang menjadi 14 orang.

Berangkat dari hal tersebut, maka lahirilah sebuah motto pada awal 2009 yaitu: Kepercayaan Masyarakat adalah Modal Utama Kami, Semangat dan Dedikasi adalah Strategi Kami, Desa yang Mandiri dan Bermartabat adalah Cita-Cita Kami.

Selama perjalanan karirnya prestasi yang telah diraih oleh BUM Desa Podho Joyo diantaranya adalah Juara 2 Lomba BUM Desa Tingkat Kabupaten 2014, Juara 1 Lomba BUM Desa Tingkat Kabupaten 2015, Terbaik I Lomba BUM Desa tingkat Provinsi Jawa Timur Tahun 2016, BUM Desa juga turut berpartisipasi dengan mendirikan Stan Pameran pada event Bulan Bakti Gotong Royong, tilik warga dan Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ). Selain itu, BUM Desa juga konsen dalam kegiatan-kegiatan sosial, diantaranya pemberian bantuan sembako bagi Rumah Tangga Miskin (RTM), Beasiswa Pendidikan bagi Anak Yatim, Perbaikan sarana umum, seperti Penerangan jalan, Kelancaran Saluran Air, Tanam Pohon, dan Gerak Jalan Wadeng - Sidayu.

### 5.1.2.2 Visi dan Misi BUM Desa Podho Joyo

Visi dari BUM Desa Podho Joyo adalah “Terwujudnya Desa yang Mandiri dan Bermartabat”. Sedangkan Misi dari BUM Desa Podho Joyo adalah sebagai berikut :

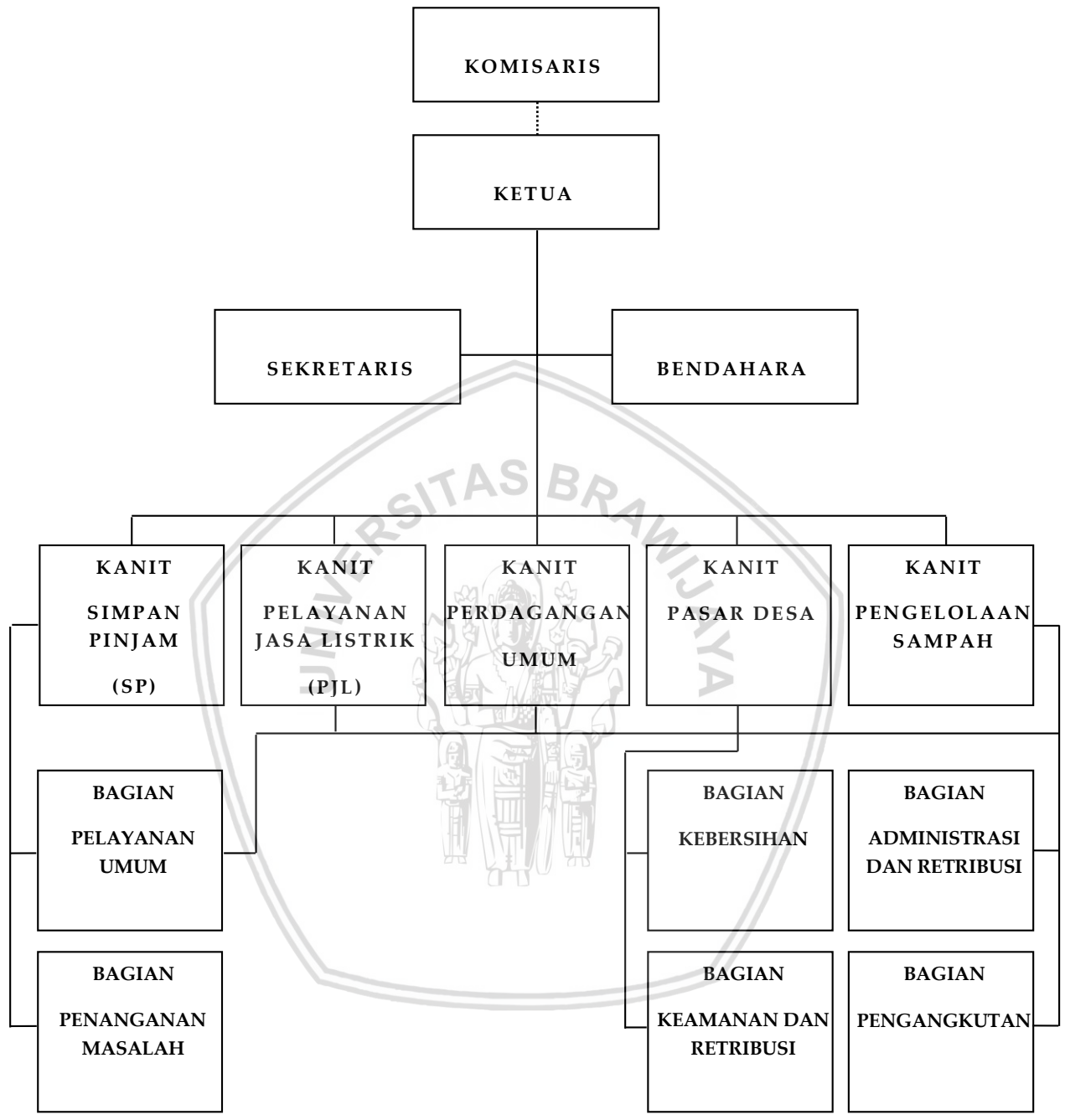
1. Meningkatkan kapasitas SDM pengurus
2. Pendayagunaan dan pemanfaatan SDA serta pengembangan perekonomian masyarakat pedesaan.
3. Meningkatkan peran serta masyarakat dalam perencanaan pembangunan usaha ekonomi masyarakat pedesaan .

Tujuan BUM Desa Podho Joyo adalah sebagai berikut :

1. Terbentuknya lembaga perekonomian desa yang mandiri dan tangguh
2. Terciptanya kesempatan berusaha guna mengurangi pengangguran.
3. .Mendapatkan keuntungan melalui usaha-usaha desa guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa.
4. Pemberian pelayanan kebutuhan masyarakat
5. Meningkatkan perekonomian Desa guna meningkatkan kesejahteraan warga masyarakat yang berpenghasilan rendah/miskin.

BUM Desa Podho Joyo beralamatkan di Jalan Raya Sukorejo RT.01 RW.02 Desa Sukorejo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik .

5.1.2.3 Struktur Organisasi BUM Desa Podho Joyo



————— : Koordinasi

Gambar 3. Struktur Oraganisasi BUM Desa Podho Joyo

#### 5.1.2.4 Susunan Pengurus BUM Desa Podho Joyo

Tabel 14. Pengurus BUM Desa Podho Joyo

NO	NAMA	L/P	JABATAN DI BUMDesa	PENDIDIKAN TERAKHIR
1	Husnul Huda	L	Komisaris	S-1
2	Subeki	L	Ketua Badan Pengawas	SMA
3	Yogik Sugianto	L	Ketua	S-2
4	Erda Puji Aryanto	L	Sekretaris	D-3
5	Zumrotul Faizah	P	Bendahara	SMA
6	Sriwati	P	Kanit Simpan Pinjam	D-2
7	Yuwanto Sigit	L	Kanit Pelayanan Listrik	D-3
8	Muhammad Ro'uf	L	Kanit. Pasar Desa	SMA
9	Hadi Winarto	L	Kanit. Pengelolaan Sampah	S-1
10	Wahyuri Pribadi	L	Kanit. Perdagangan Umum	S-1
11	Evy Listiyowati	P	Pelayanan Umum	SMA
12	Sri Kartini	P	Kebersihan Pasar	SMA
13	Sulkayat	L	Keamanan & Retrebusi Pasar	SMA
14	Ach. Saudin	L	Penanganan Masalah	SMP
15	Futih	L	Pengangkutan Sampah	SMA
16	Moh. Adhim	L	Adm & Retrebusi Sampah	SMA

Sumber : Data diolah, 2017



### 5.1.3. Gambaran Umum Unit Usaha Pasar Desa

#### 5.1.3.1 Sejarah Unit Usaha Pasar Desa



**Gambar 4. Pasar Desa Sukorejo Tampak Depan**

Sumber: Dokumentasi Pribadi, 2017

Awal mula berdirinya Pasar Desa Sukorejo dilatar belakangi oleh letak Desa Sukorejo sendiri yang cukup jauh dari pusat perbelanjaan. Jarak tempuh Desa Sukorejo ke ibu kota kecamatan adalah 8 Km, yang dapat ditempuh dengan waktu  $\pm 30$  menit. Sedangkan jarak tempuh ke ibu kota kabupaten adalah 30 Km, yang dapat ditempuh dengan waktu  $\pm 1$  jam. Jarak terdekat Desa Sukorejo dengan Pasar yaitu Pasar Dukun yang berjarak 3 Km, yang dapat ditempuh dengan waktu tempuh 15 menit dengan kendaraan becak atau ojek.

Berangkat dari latar belakang tersebut, maka Pemerintah Desa Sukorejo bermaksud memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam hal mencukupi kebutuhan sehari-hari, dan menyediakan sarana prasarana jual beli kepada masyarakat dengan mendirikan Pasar Desa Sukorejo. Adapun tujuan didirikannya Pasar Desa Sukorejo yaitu untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat desa dengan cara menggerakkan perekonomian melalui jual beli hasil pertanian, perikanan, dan sebagainya di Pasar Desa Sukorejo, dan juga untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui Pasar Desa Sukorejo.

Pasar Desa Sukorejo didirikan pada tahun 1998 dengan tanah atau lahan pasar seluas  $36 \times 30 \text{ M} = 1.080 \text{ M}^2$  dan status kepemilikan tanah atau lahan Pasar

Desa berasal dari tanah kas desa. Pasar Desa Sukorejo terletak di pintu masuk desa, sangat strategis sebagai sarana jual beli warga desa sukorejo maupun tetangga sekitar. Pada  $\pm$  4-5 tahun pertama berdirinya Pasar Desa Sukorejo mengalami kesulitan untuk berkembang. Para pedagang sangat sulit untuk dimasukkan ke dalam pasar desa karena sebelumnya sudah terbiasa berjualan diperempatan jalan atau pinggir-pinggir jalan. Namun seiring berjalannya waktu Pasar Desa Sukorejo terus berkembang, salah satu indikator yang menggambarkan perkembangan pasar dapat dilihat dari tahun 2012, 2013, dan 2014 PAD dari pasar desa adalah sebagai berikut :

Tabel 15. Sumbangan untuk Kas Desa Tahun 2012, 2013, dan 2014

No.	Tahun	Jumlah
1.	2012	Rp. 10.500.000;
2.	2013	Rp. 11.575.000;
3.	2014	Rp. 12.276.000.

Sumber: Data diolah, 2017

Hingga tahun 2015 Pasar Desa Sukorejo dikelola oleh Pemerintah Desa Sukorejo, dan pada akhirnya tepat pada bulan Maret 2016 Pasar Desa Sukorejo dihibahkan dan diserahkan pengelolaannya kepada BUM Desa Podho Joyo karena berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa Sukorejo pada 12 Maret 2017, salah satu tugas Pemerintah Desa adalah memberdayakan masyarakat termasuk lembaga milik desa yang salah satunya adalah BUM Desa, dan salah satu bentuk pemberdayaannya adalah dengan menyerahkan penataan dan pengelolaan pasar ke BUM Desa Podho Joyo. Sejak dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo, Pasar Desa Sukorejo semakin maju dan berkembang. Inovasi pengembangan/ pengelolaan Pasar Desa Sukorejo oleh BUM Desa Podho Joyo adalah penertiban lahan parkir, penertiban blok jenis barang dagangan, pembentukan paguyuban pedagang, perbaikan lantai pasar dan pengadaan papan informasi. Adapun barang dagangan atau komoditi yang ditawarkan dikelompokkan dalam 6 jenis diantaranya:

Tabel 16. Jenis Barang Dagangan di Pasar Desa Sukorejo

No.	Jenis Barang Dagangan	Jumlah Pedagang
1.	Buah	6
2.	Pakaian	7
3.	Jajanan/Kue	21
4.	Ikan	21
5.	Nasi	6
6.	Bumbu/Sayur	9
<b>Jumlah</b>		<b>70</b>

Sumber: Data diolah, 2017

Jumlah pedagang dipasar Desa Sukorejo adalah 70 orang pedagang dengan rincian 40 orang berasal dari Desa Sukorejo dan 30 berasal dari luar Desa Sukorejo. > 50% pedagang yang mengisi pasar desa sukorejo ini adalah pedagaang ikan dan jajanan pasar.

#### 5.1.3.2 Susunan Pengurus Pasar Desa Sukorejo

Tabel 17. Susunan Pengurus Pasar Desa Sukorejo

No	Nama	Jabatan	Pendidikan	Pekerjaan/CP
1	Muhammad Ro'uf	Kepala Pasar	SMA	Swasta/ 085732385485
2	Erda Puji Aryanto	Sekretaris	D-3	Swasta/ 085795450000
3	Zumrotul Faizah	Bendahara	SMA	Swasta/ 085731536599
4	Sulkayat	Retrebusi Dan Keamanan	SMA	Wiraswasta
5	Sri Kartini	Kebersihan	SMA	Wiraswasta
6	Futih	Pengambilan Sampah	SMA	Wiraswasta

Sumber : Data diolah, 2017

Pasar Desa Sukorejo masih bersifat pasar krempyeng (sebentar selesai) dan jam operasinya adalah mulai pukul 04.30 – 06.30 WIB setiap hari. Namun permasalahan yang masih belum diatasi sekarang adalah kurang nya MCK,

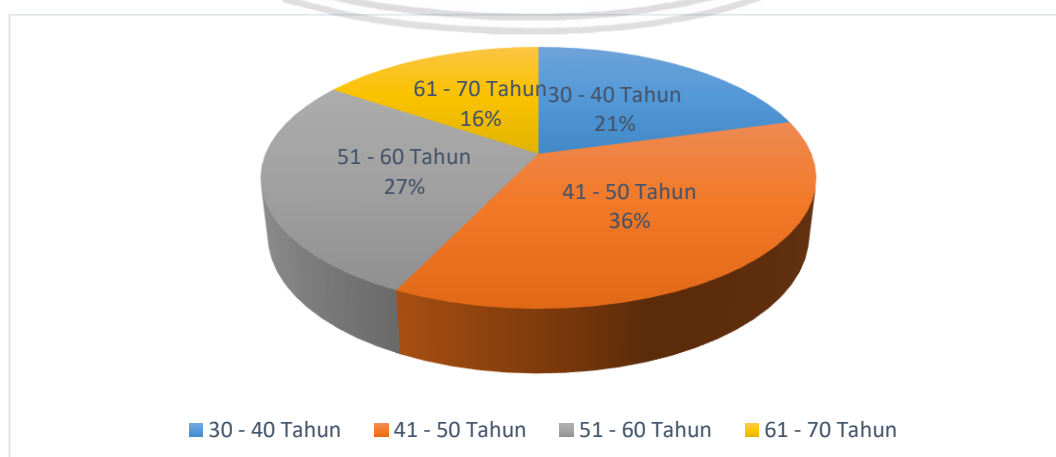
Mushola, serta fasilitas dan sarana prasarana pasar desa lainnya. Permasalahan ini harus segera diselesaikan. Apabila unit usaha pasar desa memang mempunyai kinerja yang baik maka pengembangan dan bisa terus ditingkatkan. Target terdekat dari unit usaha pasar desa adalah terciptanya pasar virtual, dimana pasar virtual dengan sistem perdagangan *online* berbasis internet yang merupakan inovasi baru bertujuan untuk memperluas pangsa pasar dan mampu memperkenalkan produk lokal kepada masyarakat luas diluar desa sukorejo. Sehingga dengan kinerja unit usaha yang bags dan maksimal dapat membantu terwujudnya cita – cita dan tujuan BUM Desa Podho Joyo yang berorientasi untuk kesejahteraan dan kemandirian perekonomian masyarakat di Desa Sukorejo.

## 5.2 Karakteristik Responden

Responden merupakan pedagang anggota Pasar Desa Sukorejo. Jumlah responden adalah 70 orang. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan penyebaran kuisioner dan wawancara dapat diketahui karakteristik responden yang terbagi atas usia, tingkat pendapatan, jenis kelamin, lama berdagang, dan barang dagangan.

### 5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia merupakan salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja pedagang. Usia dapat mempengaruhi kondisi fisik seseorang. Pada umumnya pedagang yang memiliki usia lebih muda dapat bekerja lebih aktif dan memiliki produktivitas lebih tinggi. Berikut usia responden berdasarkan hasil wawancara.

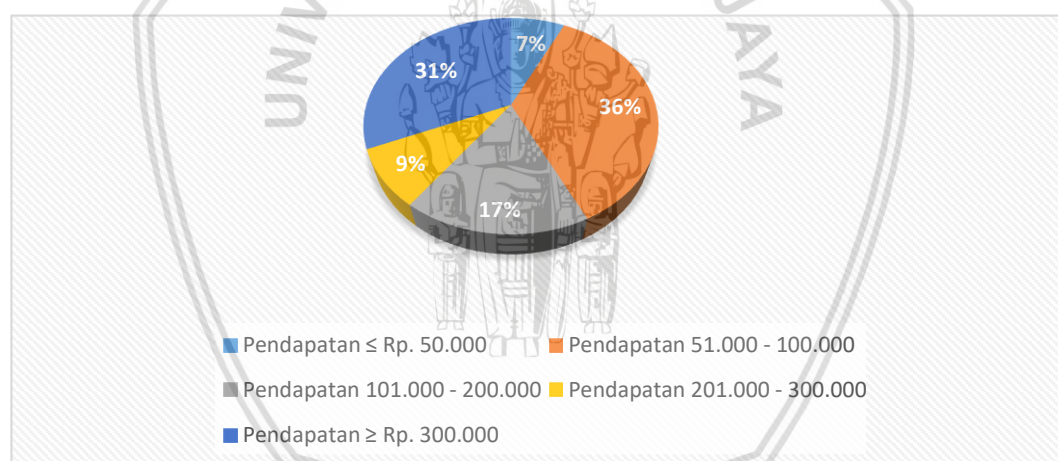


Gambar 5. Sebaran Usia Pedagang Responden

Berdasarkan gambar 5 di atas dapat diketahui Pasar Desa Sukorejo memiliki anggota paling besar pada usia 41 – 50 tahun sebanyak 28 orang dari total jumlah pedagang responden atau sebesar 36%. Menurut Simanjuntak dalam Romadhoni (2016) Usia penduduk berdasarkan aspek biologis mengelompokkan usia penduduk dalam 3 kelompok yaitu penduduk usia belum produktif (umur 0-14 tahun), usia produktif (15-64 tahun) dan penduduk usia non produktif (>65 tahun). Berdasarkan penelitian jumlah usia produktif (15-64 tahun) adalah sebesar 84 persen dari total jumlah responden dan sisanya sebesar 16 persen adalah umur non produktif (>65 tahun). Anggota dengan usia produktif diketahui lebih besar dan mendominasi dari pada usia non produktif.

### 5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan

Tingkat pendapatan pedagang menjadi salah satu karakteristik yang berpengaruh terhadap kinerja pedagang. Berikut rata-rata pendapatan per hari pedagang pasar Desa Sukorejo berdasarkan hasil wawancara.



Gambar 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan

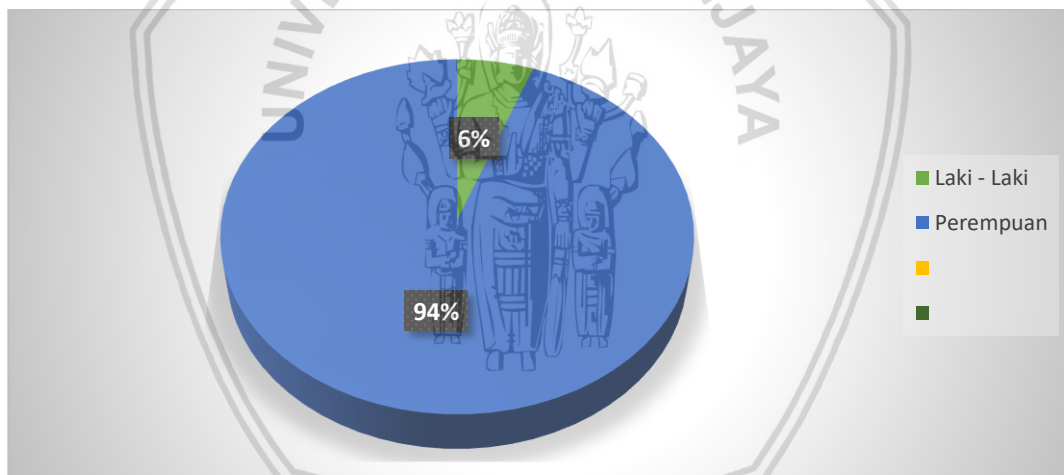
Dari gambar 6. diatas dapat diketahi bahwa Pendapatan rata-rata perhari responden (Pedagang Pasar Desa Sukorejo) untuk kategori pendapatan yang kurang dari Rp. 50.000,00 adalah 5 orang dari total 70 responden atau sama dengan 7%, untuk kategori pendapatan Rp. 50.000,00 – Rp. 100.000,00 sebanyak 25 orang pedagang dari total 70 rpedagang atau sama dengan 36%, untuk kategori pendapatan mulai dari Rp. 100.000,00 – Rp. 200.000,00 sebanyak 12 orang dari total 70 pedagang atau sama dengan 17 %, untuk kategori pendapatan Rp. 200.000,00 – Rp.300.000,00 adalah 6 orang dari total 70 responden atau sama



dengan 9%, dan untuk kategori pendapatan lebih dari Rp. 300.000,00 adalah 22 orang dari total 70 pedagang atau sama dengan 31 %. Berdasarkan tingkat pendapatann responden yaitu pedagang di pasar desa sukorejo didominasi oleh kategori pendapatan berkisar Rp. 50.000,00 – Rp.100.000,00 sebanyak 36% dan juga kategori pendapatan yang lebih dari Rp. 300.000,00 sebanyak 31 %.

### 5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pedagang selanjutya adalah jenis kelamin. Baik laki-laki ataupun perempuan mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Kebanyakan pedagang dengan jenis kelamin laki-laki lebih menghemat waktu karna memang kondisi fisik nya lebih kuat dari pada perempuan umumnya, namun sebenarnya untuk berdagang di pasar lebih didominasi oleh perempuan. Berikut ini adalah karakteristik responden pedagang pasar Desa Sukorejo berdasarkan jenis kelamin:



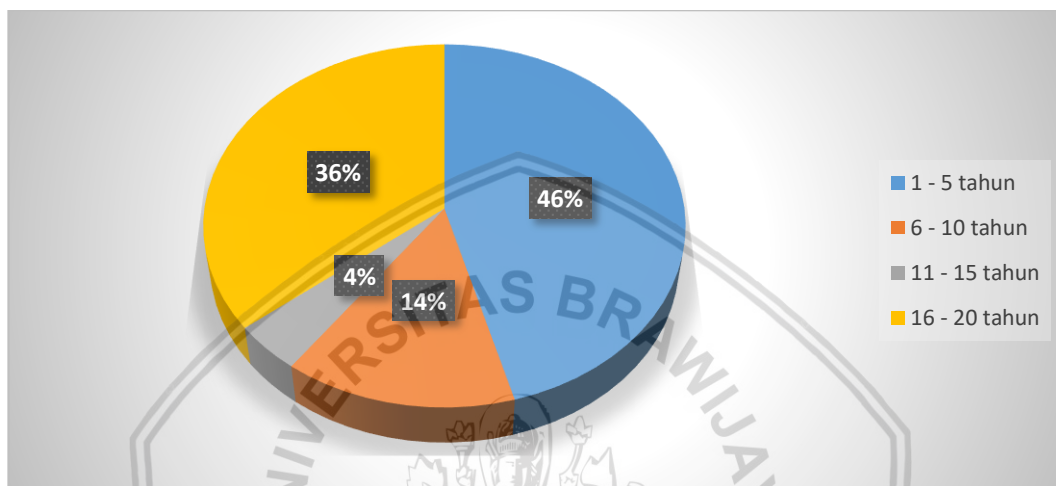
Gambar 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari gambar 7. diatas dapat diketahui bahwa rata – rata pedagang yang berualan di pasar desa sukorejo adalah perempuan. Sesuai hasil wawancara didapatkan jumlah laki – laki yang berjualan di pasar desa sebanyak 4 orang dari total 70 pedagang ata sama dengan 6%, sedangkan jumlah pedagang yang berjenis kelamin perempuan adalah 66 orang dari total 70 pedagang atau sama dengan 94%. Pedagang pasar desa sukorejo didominasi oleh pedagang wanita, hal ini karena laki-laki di desa sukorejo sebagian besar berprofesi sebagai petani.



#### 5.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama nya Berdagang

Usia berdagang seseorang juga bisa mempengaruhi kinerja seorang pedagang, umumnya, makin lama usia dagang seseorang semakin terlatih, semakin punya banyak pengalaman, dan semakin bagus kinerjanya. Berikut adalah karakteristik responden pedagang pasar desa sukorejo dilihat dari lamanya berdagang:

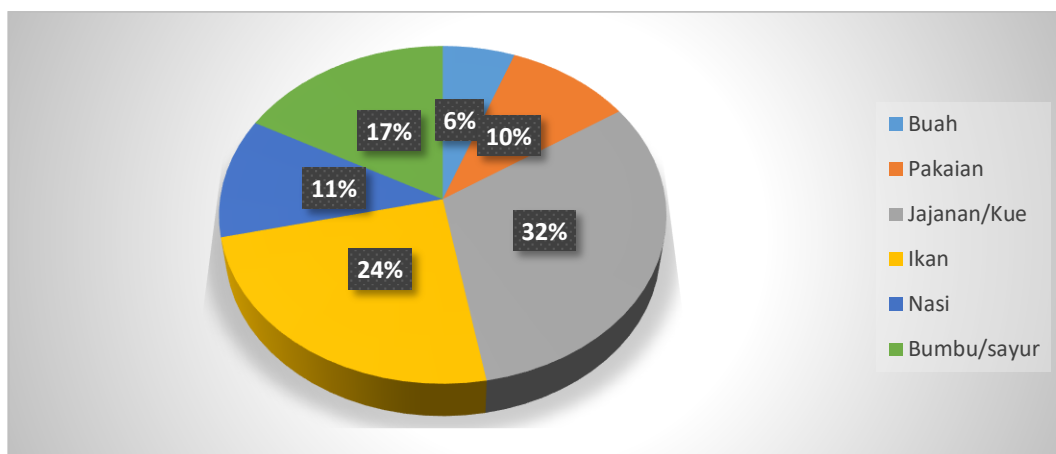


Gambar 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berdagang

Berdasarkan gambar 8. diatas dapat dilihat bahwa pedagang yang paling mendominasi adalah pedagang paling baru dan pedagang paling lama. Jumlah pedagang yang baru 1 – 5 tahun berdagang sebanyak 32 orang dari total 70 pedagang atau sama dengan 46%, jumlah pedagang yang berusia 6 – 10 tahun berdagang sebanyak 10 orang dari total 70 orang pedagang atau sama dengan 14%, jumlah pedagang yang berusia 11 – 15 tahun berdagang sebanyak 3 orang dari total 70 orang pedagang atau sama dengan 4%, dan jumlah pedagang dengan usia dagang 16 – 20 tahun sebanyak 25 orang dari total 70 orang pedagang atau sama dengan 36%.

#### 5.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Dagangannya

Berdasarkan jenis dagangannya, pedagang di pasar desa sukorejo dikelompokkan menjadi enam jenis barang dagangan yaitu buah, pakaian, jajanan/kue, ikan, nasi, dan bumbu dapur/sayur. Berikut adalah presentase dari masing – masing jenis barang dagangannya:



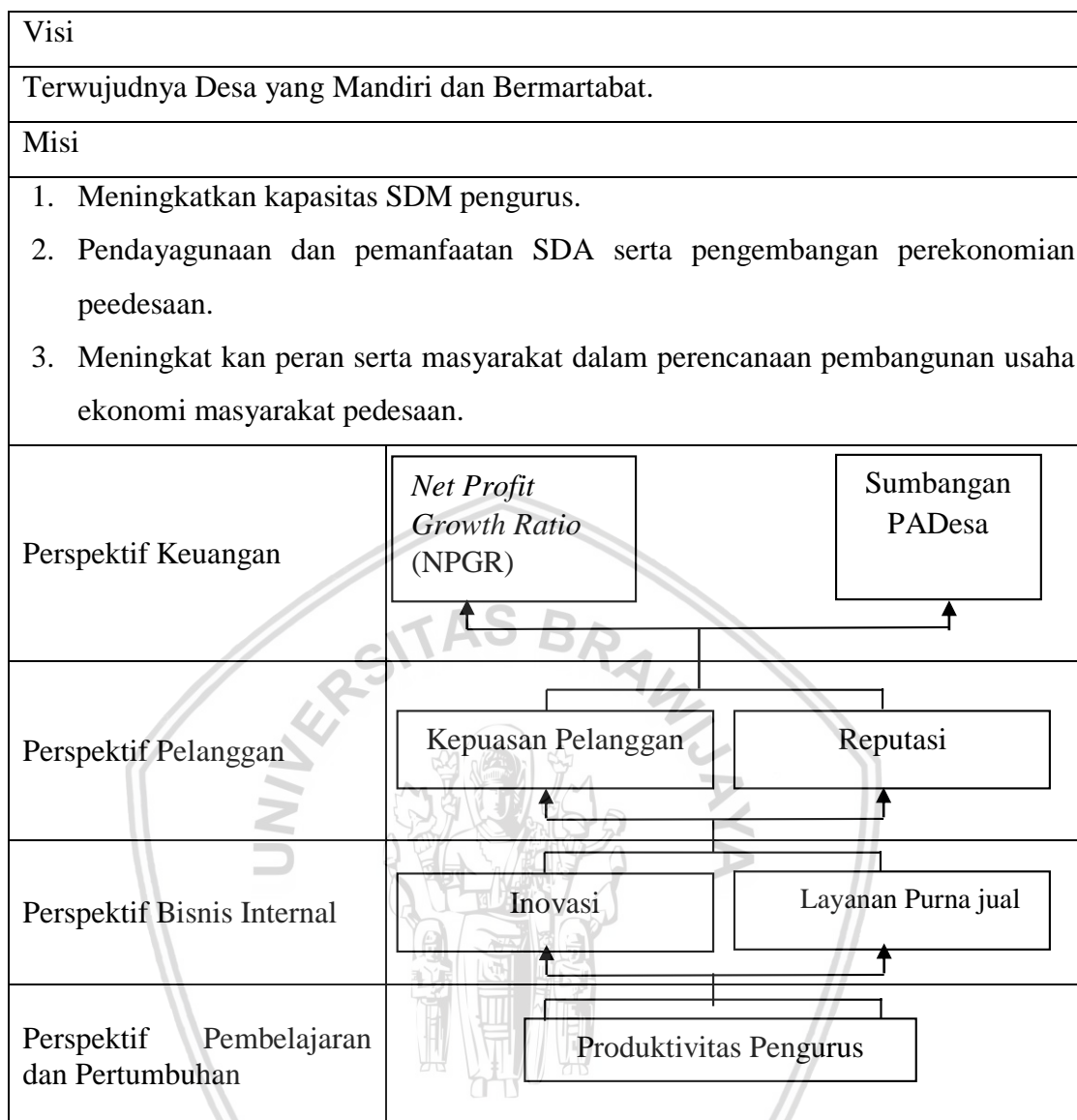
Gambar 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Dagangannya

Berdasarkan gambar 9 diatas dapat diketahui bahwa pedagang dengan jenis barang dagangan buah sebanyak 4 orang dari total 70 orang pedagang atau sama dengan 6%. Pedagang dengan jenis barang dagangan pakaian sebanyak 7 orang dari total 70 orang pedagang atau sama dengan 10%. Pedagang dengan jenis barang dagangan kue adalah salah satu pedagang terbanyak dipasar desa sukorejo sebanyak 22 orang dari total 70 orang pedagang atau sama dengan 32%. Pedagang dengan jenis barang dagangan ikan adalah pedagang nomor 2 terbanyak setelah jajanan/kue sebanyak 17 orang dari total 70 orang pedagang atau sama dengan 24%. Pedagang dengan jenis barang dagangan nasi sebanyak 8 orang dari total 70 orang pedagang atau sama dengan 11%, dan pedagang dengan jenis barang dagangan bumbu dapur/sayur sebanyak 12 orang dari total 70 orang pedagang atau sama dengan 17%.

### 5.3. Hasil dan Pembahasan

#### 5.3.1. Menerjemahkan Visi dan Misi dalam Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah alat untuk mengukur kinerja yang diturunkan berdasarkan strategi dan visi, misi suatu perusahaan. BUM Desa Podho Joyo mempunyai visi dan misi dalam melakukan kegiatan usahanya. Misi BUM Desa Podho Joyo merupakan langkah – langkah yang dilakukan untuk mewujudkan visi atau cita-cita BUM Desa. Berikut ini adalah pengukuran kinerja menggunakan analisis balanced scorecard sesuai dengan visi dan misi BUM Desa Podho Joyo :



Gambar 10. Hubungan Sebab Akibat pada BUM Desa Podho Joyo yang diterapkan pada unit usaha yang ada pada BUM Desa Podho Joyo.

### 5.3.2. Analisis Penilaian Kinerja Perspektif Finansial

Unit usaha pasar desa merupakan unit usaha yang masih tergolong baru dikelola oleh BUM Desa Podho Joyo. Unit usaha pasar desa diserahkan pengelolaannya oleh Pemerintah Desa Sukorejo Kepada BUM Desa Podho Joyo terhitung sejak Maret 2016 sampai sekarang. Oleh karena itu unit usaha pasar desa tergolong unit usaha dalam siklus pertumbuhan (*rapid growth*). Penggolongan tersebut dapat menentukan tolak ukur kinerja keuangan dalam analisis *balanced scorecard*. Norton dalam Iqbal dkk (2009) menggolongkan tiga tahap perkembangan suatu usaha, yaitu: *Rapid growth*, *Sustain*, dan *harvest*. Pasar desa sukorejo termasuk unit usaha dalam siklus *Rapid growth* (pertumbuhan). Pada

tahap ini unit usaha pasar desa melakukan investasi-investasi untuk mengembangkan dan meningkatkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, serta mengembangkan sistem berbasis online untuk terwujudnya pasar virtual

Sesuai dengan kriteria yang disebutkan dalam usaha yang tergolong siklus pertumbuhan (growth) terlihat sama dengan unit usaha pasar desa pada penelitian ini. Unit usaha pasar desa memang merupakan hibah dari pemerintah desa, namun bukan berarti BUM Desa tidak mengeluarkan modal sama sekali. Pada awal dikelolanya unit usaha pasar desa oleh BUM Desa Podho Joyo, banyak mengeluarkan modal-modal dan biaya tambahan guna untuk kelancaran dan kemajuan pasar desa sukorejo. Menurut Yuworno, Sukarno dan Ichsan (2007), tolak ukur yang tepat untuk mengukur kinerja keuangan pada tahap pertumbuhan (growth) adalah pertumbuhan pendapatan. Pertumbuhan pendapatan dalam penelitian ini menggunakan tolak ukur NPGR (Net Provit Groth Ratio), dan sumbangan PADesa. Berikut ini pengukuran masing-masing indikator pada perspektif keuangan:

#### 1. NPGR (*net provit growth ratio*)

Penelitian ini hanya menggunakan data keuangan pasar desa di tiga periode, dan setiap periode terdiri dari tiga bulan yaitu periode I (April 2016 – Juni 2016), Periode II (Juli 2016 – September 2016), dan periode III (Oktober 2016 – Desember 2016). NPGR atau ratio pertumbuhan pendapatan bersih setiap periode digunakan untuk mengukur kemampuan unit usaha pasar desa untuk meningkatkan pendapatan. Apabila ratio pertumbuhan pendapatan periode tertentu meningkat dibandingkan periode sebelumnya maka dapat digolongkan dalam kriteria baik. Apabila ratio pertumbuhan pendapatan pada periode tertentu sama dengan ratio pertumbuhan pendapatan pada periode sebelumnya maka digolongkan pada kriteria cukup. Apabila ratio pertumbuhan pendapatan pada periode tertentu menurun dibandingkan dengan ratio pertumbuhan pada periode sebelumnya maka digolongkan pada kriteria buruk. Berikut dapat dilihat perthitungan untuk keuangan pasar desa di tiga periode dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Net Provit Growth Ratio} = \frac{\text{Net Income periode } t - \text{Net Income Periode } t-1}{\text{Net Income Periode } t-1} \times 100\%$$

$$\text{NPGR periode 2} = \frac{\text{Rp. 1.576.100,00} - \text{Rp. 2.038.900,00}}{\text{Rp. 2.038.900,00}} \times 100\%$$

$$\text{Rp. 2.038.900,00}$$

$$= \frac{- \text{Rp. 462.800,00}}{\text{Rp. 2.038.900,00}} \times 100\%$$

$$\text{Rp. 2.038.900,00}$$

$$= -0,226 \times 100\%$$

$$= -22,6 \%$$

$$\text{NPGR Periode 3} = \frac{\text{Rp. 1.206.300,00} - \text{Rp. 1.576.100,00}}{\text{Rp. 1.576.100,00}} \times 100\%$$

$$\text{Rp. 1.576.100,00}$$

$$= \frac{- \text{Rp. 369.800,00}}{\text{Rp. 1.576.100,00}} \times 100\%$$

$$\text{Rp. 1.576.100,00}$$

$$= -23,4 \times 100\%$$

$$= -23,4 \%$$

Tabel 18. *Net Provit Growth Ratio* Unit Usaha Pasar Desa

Periode	Net Income	NPGR
Periode I	Rp. 2.038.900,00	-
Periode II	Rp. 1.576.100,00	-22,6 %
Periode III	Rp. 1.206.300,00	-23,4 %

Sumber: Analisis data sekunder (2017)

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa NPGR Unit Usaha pasar desa pada periode I dengan Net Income sebesar Rp. 2.038.900,00 tidak dapat dihitung karena merupakan periode dasar, sedangkan NPGR Unit Usaha Pasar Desa pada periode II dengan Net Income sebesar Rp. 1.576.100,00 adalah – 22,6%, artinya jika minus (-) ratio pertumbuhan pendapatan pada periode II menurun sebesar 22,6% dibanding periode sebelumnya, namun menurunnya ratio pertumbuhan pendapatan pada periode ini juga karena banyaknya biaya yang dikeluarkan diantaranya biaya-

biaya yang dikeluarkan untuk modal lomba pasar desa yang diselenggarakan pada bulan Agustus 2016. Kemudian pada periode III dengan Net Income sebesar Rp. 1.206.300,00 diperoleh NPGR Unit Usaha Pasar Desa sebesar – 23,4 %. Artinya NPGR unit usaha Pasar Desa dari periode II ke periode III mengalami penurunan yaitu sebanyak 23,4 % . Total penerimaan pada periode III mengalami peningkatan, begitu juga dengan biaya yang dikeluarkan juga mengalami peningkatan. Penerimaan dengan biaya yang meningkat tersebut diantaranya adalah biaya Fee service management lomba pasar, biaya bayar aplikasi online, dan biaya pemindahan untuk dua lokasi pasar.

## 2. Sumbangan PADesa ( Pendapatan Asli Desa)

Mengukur kemampuan unit usaha pasar desa dalam memberikan sumbangan untuk kas desa adalah dengan membandingkan peningkatan sumbangan yang diberikan unit usaha pasar desa kepada kas desa setiap periodenya. Dan untuk unit usaha pasar desa di BUM Desa Podho Joyo pada 3 periode pertama belum mampu memberikan sumbangan untuk kas desa sehingga belum dapat di ukur apakah mengalami kenaikan, penurunan, atau tetap. Hal ini karena unit usaha pasar desa yang merupakan unit usaha baru masih memaksimalkan pembangunan sehingga membutuhkan biaya yang cukup banyak, sesuai dengan yang dikatakan oleh ketua BUM Desa Podho Joyo berikut ini

*“Jadi gini mbak, pasar desa ini kan masih baru di kelola BUM Desa itu mulai terhitung sejak Maret 2016 toh, nah kami dari pihak BUM Desa lebih memprioritaskan ke pengembangan unit usaha dulu, untuk sumbangan ke PaDes nanti setelah selesai pembangunan pasar yang baru yang sebentar lagi terealisasi mbak bisa lihat diblakang udh ada bangunannya tapi masih belum di resmikan, jadi ya kalo sampai Desember 2016 memang masih belum berkontribusi, tapi dari unit simpan pinjam ya memang sudah sejak lama berkontribbusi ke PaDes.”*

Pengukuran indikator pada perspektif finansial berguna untuk memberikan gambaran kinerja finansial atau kinerja keuangan unit usaha pasar desa secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat menunjukkan kondisi keuangan di unit usaha pasar desa. Berikut ini adalah hasil penilaian kinerja dilihat dari perspektif finansialnya :



Tabel 19. Hasil Penilaian Kinerja Pada Perspektif Keuangan

No.	Indikator	Periode	Penilaian	Kriteria	Skor
1.	NPGR	II	Menurun	Buruk	-1
		III	Menurun	Buruk	-1
TOTAL					-2

Sumber : Analisis data sekunder (2017)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa penilaian kinerja keuangan unit usaha pasar desa mengalami penurunan setiap periodenya. Dengan menggunakan indikator NPGR (Net Profit Growth Ratio) penilaian kinerja keuangan pada periode II mengalami penurunan apabila dibandingkan dengan nilai NPGR pada periode I, dan nilai NPGR pada periode III juga mengalami penurunan apabila dibandingkan dengan nilai NPGR pada periode II. Diliht dari pendapatan unt usaha pasar desa setiap periode mengalami peningkatan, namun penggunaan biaya untuk pengembangan pasar desa (investasi) lebih besar dari pada pendapatan yang diterima oleh unit usaha pasar desa setiap periodenya, sehingga hasil pengukuran Profit pertumbuhan pendapatannya pun mengalami penurunan.

### 5.3.3 Analisis Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Analisis penilaian kinerja perspektif pelanggan pada unit usaha pasar desa sukorejo terbagi menjadi 2 kategori penilaian, yaitu penilaian kepuasan pelanggan dan penilaian reputasi. Berikut hasil dari masing-masing kategori :

#### 5.3.3.1 Penilaian Kepuasan Pedagang

Kepuasan pelanggan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat perdagangan di unit usaha pasar desa. Kepuasan pedagang menggambarkan kepuasan pedagang dalam memanfaatkan stand pasar yang disewakan oleh unit usaha pasar desa. Setelah melakukan wawancara dengan seluruh pedagang di pasar desa sukorejo yang berjumlah 70 orang, tingkat kepuasan pedagang ditunjukkan dengan nilai kepuasan sebesar 2.473 yang berada pada interval 2.101 – 2.730. Artinya, dapat diketahui bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Unit Usaha Pasar Desa Sukorejo pada BUM Desa Podho Joyo. Sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu pedagang pasar desa sukorejo yang mengungkapkan:

*“Ya iya mbak saya seneng berdagang di pasar desa ini, pasarnya bersih, enak gitu mbak, ndk jauh dari tempat tinggal saya, orange yo ramah-ramah, dipasar mek bentar tok mbak teratur jam nya tiap pagi wes mulai jualan”*

Berdasarkan penilaian kepuasan pedagang diatas maka dapat disimpulkan bahwa unit usaha pasar desa memiliki nilai kepuasan pedagang “baik” dan pedagang puas dengan pasar desa sukorejo.

#### **5.3.3.2 Penilaian Reputasi Unit Usaha Pasar Desa**

Penilaian reputasi merupakan perspektif pedagang mengenai unit usaha pasar desa. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan bersamaan dengan wawancara mengenai kepuasan pedagang dapat diketahui bahwa reputasi unit usaha pasar desa memperoleh total skor sebanyak 2.053. Dengan total skor sebanyak 2.053 dan berada pada interval 1.961 – 2.520 maka reputasi unit usaha pasar desa tergolong pada kategori baik. Hasil yang baik ini menunjukkan bahwa pedagang di unit usaha pasar desa sukorejo mempunyai tingkat kepercayaan yang baik terhadap unit usaha pasar desa. Dan dengan hasil yang baik menunjukkan unit usaha pasar desa akan mampu meningkatkan kinerja usahanya sehingga nanti semakin maju dan berkembang

#### **5.3.4 Analisis Penilaian Kinerja Perspektif Bisnis Internal**

Analisis penilaian pada perspektif bisnis internal terbagi menjadi 2 proses yaitu inovasi, dan layanan purna jual. Penjelasan dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut :

##### **5.3.4.1 Inovasi**

Inovasi merupakan terobosan baru yang mungkin ada selama pengembangan unit usaha pasar desa. inovasi yang telah dilakukan oleh unit usaha pasar desa adalah pengembangan pasar setiap periode ke periode yang terus meningkat. Pada periode ke 2 yaitu pada bulan Juli 2016 hingga September 2016 unit usaha pasar desa telah melakukan pengembangan berupa penertiban pedagang sesuai dengan jenis jualannya pada masing-masing blok, berhasil memenuhi syarat lomba pasar desa tingkat kabupaten gresik dan berhasil meraih juara harapan 1. Pada periode ke 3 yaitu bulan Oktober 2016 hingga Desember 2016 pasar desa terus mendapatkan perhatian dan merupakan salah satu unit usaha yang

diprioritaskan pengembangannya di BUM Desa Podho Joyo berupa perencanaan pembentukan pasar virtual, pasar virtual merupakan pasar berbasis *online* yang memungkinkan pemasaran produk-produk lokal ke masyarakat diseluruh Indonesia dengan sistem berbasis internet (*online*). Meningkatnya inovasi unit usaha pasar desa dari periode ke periode maka dapat dikatakan bahwa inovasi pada unit usaha pasar desa tergolong baik. . Berdasarkan wawancara dengan ketua BUM Desa Podho Joyo juga menjelaskan sebagai berikut:

*“Kalau untuk inovasi dari unit pasar desa itu ada setiap beberapa waktu gitu pasti ada aja, seperti kemaren contohnya pas awal kan pasar desa ini pedagangnya masih belum teertib, pedagang bermacam-macam jualan sembarang campur-campur, maksudnya ndak sejenis, nah kita tertibkan lah jadi beberapa blok, blok pedagang saur, blok pedagang buah, blok pedagang jajanan, dan blok pedagang pakaian biar rapi. Berikutnya yang sedang kita rencanakan yaitu pembentukan pasar virtual dengan sistem berbasis internet, sekarang juga pembayaran stan pasar kita mulai coba dengan sistem online jadi lebih gampang”*

#### **5.3.4.2 Layanan Purna Jual**

Mengukur layanan purna jual pada unit usaha pasar desa dapat dilihat dari peningkatan atau penurunan jenis layanan yang tersedia di unit usaha pasar desa pada setiap periodenya. Pada periode I ke periode II terdapat peningkatan layanan berupa dibentuknya paguyuban pedagang yang bertujuan untuk memudahkan dalam pemberian informasi kepada pedagang dan untuk menjaga kekompakan sesama pedagang pasar desa. Pada periode II ke periode III terdapat peningkatan layanan lagi, akan segera dibentuknya sistem berbasis auto debet (*online*) dalam pembayaran stand pasar sehingga akan memudahkan pedagang pasar desa dalam membayar stand pasar desa. Meningkatnya jenis peayanan di unit usaha pasar desa pada setiap periode maka dapat dikatakan bahwa layanan purna jual pada unit usaha pasar desa tergolong baik.

Tabel 20. Penilaian Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Indikator	Periode	Penilaian	Kriteria	Skor
1.	Inovasi	Periode II	Meningkat	Baik	1
		Periode III	Meningkat		
2.	Layanan Purna Jual	Periode II	Meningkat	Baik	1
		Periode III	Meningkat		
Total Skor					2

Sumber : Analisis Data Primer diolah (2017)

### 5.3.5 Analisis Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi sasaran adalah peningkatan kapabilitas pengurus unit usaha pasar desa. Indikator yang digunakan dalam perhitungan kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah produktivitas pengurus. Produktivitas pengurus dapat dihitung dengan membandingkan pendapatan pengurus dari setiap periode.

Produktivitas pengurus dapat dikatakan baik ketika produktivitas pengurus pada periode tertentu meningkat dibanding periode sebelumnya. Produktivitas pengurus dapat dikatakan cukup ketika produktivitas pengurus pada periode tertentu sama dengan produktivitas pengurus periode sebelumnya. Produktivitas pengurus dikatakan buruk ketika produktivitas pengurus pada periode tertentu menurun dibanding produktivitas pengurus periode sebelumnya. Berikut adalah tabel hasil penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

Tabel 21. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator	Periode	Produktivitas Pengurus	Penilaian	Kriteria	Skor
Produktivitas Pengurus	Periode I	Rp.1.550.000	-	-	-
	Periode II	Rp.1.800.000	Meningkat	Baik	1
	Periode III	Rp.3.700.000	Meningkat	Baik	1
Total					2

Sumber: Analisis data sekunder (2017)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pada periode pertama pengurus menghasilkan penerimaan sebesar RP.1.550.000. pada periode kedua pengurus mengalami peningkatan penerimaan menjadi sebesar RP.1.800.000, artinya pada periode kedua produktivitas pengurus pasar desa mengalami peningkatan. Pada periode ketiga pengurus mengalami lonjakan penerimaan yang cukup signifikan dibanding dua periode sebelumnya yaitu sebesar Rp.3.700.000, hal ini dikarenakan prestasi pasar desa yang meraih harapan 1 diajang lomba pasar desa tingkat kabupaten sehingga hadiah lomba di dedikasikan untuk pengurus pasar desa yang telah memaksimalkan mengurus pasar desa sampai saat ini, dan artinya produktivitas pengurus pada periode ketiga meningkat dibanding produktivitas pada periode kedua.

### 5.3.6 Penilaian Kinerja Keseluruhan Unit Usaha Pasar Desa Menggunakan *Balance Scorecard*

Tabel 22. Hasil Keseluruhan Kinerja Unit Usaha Pasar Desa Menggunakan Balaced Scorecard

No	Perspektif	Periode			Kriteria	Skor
		I	II	III		
1.	Perspektif Keuangan					
	NPGR	-	-22,6 %	-23,4 %	Buruk	-2
	Sumbangan PADesa	-	-	-	-	-
2.	Perspektif Pelanggan					
	Kepuasan Pelanggan	-	-	-	Baik	1
	Reputasi	-	-	-	Baik	1
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal					
	Inovasi	-	-	-	Baik	1
	Layanan Purna Jual	-	-	-	Baik	1
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
	Produktivitas Pengurus	Rp.1.550.000	Rp.1.800.000	Rp.3.700.000	Baik	2

No	Perspektif	Periode			Kriteria	Skor
		I	II	III		
Total						4

Sumber: Data diolah (2017)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa total skor unit usaha pasar desa adalah 4, dengan total indikator 4 perspektif adalah 7. Indikator tersebut terdiri dari NPGR (net profit growth ratio), sumbangan PADesa, kepuasan pelanggan, reputasi, inovasi, layanan purna jual, dan produktivitas pengurus.

Untuk mengukur kinerja unit usaha pasar desa seara keseluruhan adalah total skor unit usaha pasar desa dibagi dengan total indikator yang digunakan. Dalam penelitian ini indikator sumbangan PADesa tidak digunakan karena belum bisa dihitung, artinya indikator yang digunakan dalam pennelitian ini adalah 6 indikator. Hasil pengukuran tersebut adalah 0,67.

Hasil pengukuran kinerja unit usaha pasar desa secara keseluruhan dapat dinilai menggunakan skala. Skala tersebut digunakan untuk menilai kinerja unit usaha pasar desa sehingga kinerja unit usaha dapat dikategorikan ‘kurang’, ‘cukup’, dan ‘baik’. Kinerja unit usaha pasar desa dikategorikan kurang jika hasil pengukuran kinerja adalah kurang dari 50% atau 0,5. Kinerja unit usaha pasar desa dikategorikan cukup jika hasil pengukuran kinerja adalah sama dengan 50% atau 0,5. Kinerja unit usaha pasar desa dikategorikan baik jika hasil pengukuran kinerja adalah lebih dari 50% atau 0,5.

Hasil pengukuran kinerja unit usaha pasar desa adalah senilai 0.67 berada pada nilai  $>0,5$ . Nilai tersebut berada pada kategori ‘baik’. Sehingga dapat disimpulkan kinerja unit usaha pasar desa BUM Desa Podho Joyo adalah baik karena berada pada skala  $>0,5$ .



## VI. KESIMPULAN

### 6.1 Kesimpulan

BUM Desa Podho Joyo adalah salah satu BUM Desa terbaik di Jawa Timur. BUM Desa Podho Joyo mengelola 5 unit usaha, salah satunya adalah unit usaha pasar desa. Penelitian ini menganalisis kinerja dari unit usaha pasar desa. Berdasarkan hasil penelitian dengan balanced scorecard yang menggunakan 4 perspektif (Perspektif keuangan, perpektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil pengukuran kinerja empat perspektif dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dilihat sebagai berikut:
  - a. Kinerja unit usaha pasar desa dilihat berdasarkan perspektif keuangannya dikatakan buruk, hal ini karena perhitungan pertumbuhan pendapatan yang terus menurun dari tiap periode. Namun disatu sisi jika dilihat dari total penerimaan unit usaha pasar desa juga besar, dan menurunnya pendapatan unit usaha pasar desa dari tiap periode berbanding lurus dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki dan mengembangkan unit usaha pasar desa.
  - b. Kinerja unit usaha pasar desa dilihat berdasarkan perspektif pelanggan yang menggunakan 2 indikator yaitu kepuasan pelanggan dan reputasi dapat dikatakan baik, karena setelah dilakukan penelitian dan pengolahan hasil quisioner dari responden didapat perhitungan dengan kategori skala 'baik'.
  - c. Kinerja unit usaha pasar desa dilihat berdasarkan perspektif proses bisnis internal yang juga menggunakan 2 indikator yaitu inovasi dan layanan purna jual juga dikategorikan baik. Pada indikator inovasi unit usaha pasar desa selalu ada terobosan baru dan inovasi baru setiap periode sehingga hasil akhir dari indikator inovasi adalah meningkat, begitu juga dengan indikator layanan purna jual, setiap periode selalu ada layanan baru yang di berikan kepada pedagang sehingga hasil akhir dari perhitungan indikator layanan purna jual adalah baik. Sehingga keseluruhan dari hasil perspektif proses bisnis internal adalah 'baik'.
  - d. Kinerja unit usaha pasar desa dilihat berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan produktivitas pengurus sebagai indikator juga dikatakan baik. Produktivitas pengurus pada periode kedua meningkat

dibanding periode pertama, dan periode ketiga juga sangat meningkat dibanding periode kedua. Sehingga dapat dikatakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran unit usaha pasar desa dikategorikan 'baik'.

2. Kontribusi ke PADesa dari unit usaha pasar desa sendiri selama 3 periode masih belum ada, karena masih banyak nya kebutuhan biaya untuk pengembangan pasar desa.

Hasil akhir dari pengukuran keseluruhan perspektif yang digunakan diatas dapat disimpulkan bahwa unit usaha pasar desa mempunyai kinerja yang dikategorikan 'baik'. Dengan kinerja unit usaha yang baik, maka unit usaha ini dapat direkomendasikan untuk terus dikembangkan dan tentunya juga akan berperan dalam meningkatkan reputasi dari BUM Desa Podho Joyo.

## 6.2 Saran

Selama dilakukannya penelitian pada BUM Desa Podho Joyo Desa Sukorejo Kecamatan Sidayu Kabupaten Gresik ada suatu kelemahan yaitu pengukuran *balanced scorecard* yang diterapkan pada penelitian unit usaha pasar desa saat ini masih belum sempurna karena belum semua indikator dalam 4 perspektif *balanced scorecard* dapat diukur.

Sehubungan dengan penelitian yang telah dilakukan, maka berikut adalah saran dari penulis yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan:

1. Bagi BUM Desa Podho Joyo

Untuk lebih meningkatkan kinerja di masa mendatang disarankan sebaiknya BUM Desa lebih memaksimalkan kegiatan pengukuran *balanced scorecard* dengan melengkapi indikator-indikator yang belum dapat diukur seperti kontribusi atau sumbangan dari unit usaha pasar desa ke PADesa. Dan sebaiknya BUM Desa lebih menyeimbangkan aspek finansial dengan nonfinansial karena dalam mencapai tujuan BUM Desa tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial saja atau non finansial saja, namun kedua berperan penting.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Apabila tertarik untuk melakukan penelitian mengenai topik yang sama dapat menindaklanjuti penelitian ini pada objek penelitian selain unit usaha pasar

dan dengan rentang waktu penelitian yang lebih panjang sehingga dapat menggambarkan perubahan keadaan kinerja suatu usaha.

3. Bagi masyarakat desa Sukorejo

Bagi masyarakat desa diharapkan memaksimalkan keberadaan pasar desa sukorejo dan mendukung keberadaan pasar desa sukorejo, salah satu bentuk dukungan masyarakat misalnya bisa dengan lebih memilih belanja di pasar desa sukorejo dibanding pasar modern yang keberadaannya tidak jauh dari pasar desa sukorejo.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I Made Pradana. 2014. *Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Organizational Citizenship Behaviour dan Good Governance Terhadap Kinerja Organisasi Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Buleleng)*. Jjurnal Ilmiah Mhasiswa Akuntansi S1. Vol 2, No.1
- Akhmad, Fadhloli. 2012. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Pertanian di Lembang. Pengukuran Kinerja Perusahaan Pertanian di Lembang, Jawa Barat Dengan Pendekatan Blanced Scorecard*. Jural, Vol.4.No.2. Jurusan Agribisnis.Fakultas Pertanian. Universitas Lampung
- Aksa. 2013. *Kategori Unit Usaha Pada BUM Desa*. (online). <http://www.keuandangdesa.com/2015/04/strategi-pengembangan-bumdes-sebagai-pilar-ekonomi-desa/>. Diakses pada tanggal 14 Januari 2017.
- Angelsen, Arild. William D. Sunderlin dan Edy Rianto. 2000. *Dampak Krisis Ekonomi Indonesia terhadap Petani Kecil dan Tutupan Hutan Alam di Luar Jawa*. Center For International Foresty Research. Bogor.
- Azlim, dkk. 2012. *Pengaruh Penerapan Good Governance Dan Standar Akuntansi Pemerintahan Terhadap Kualitas Informasi Keuangan SKPD Di Kota Banda Aceh*. Banda Aceh: Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syariah Kuala ISSN 2302-0164 pp. 1-14.
- Badan Pemberdayaan Masyarakat Provinsi Jawa Timur. 2015. *Pemberdayaan BUM Desa*. (Online). <http://www.bapemas.jatimprov.go.id>. Diakses pada 12 Januari 2017.
- Blakely, Edward J. 1989. *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Bustang. 2008. *Potensi Masyarakat dan Kelembagaan Lokal dalam Pemberdayaan Keluarga Miskin Pedesaan di Kabupaten Bone*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Dillon,H.S. 1999. *Pertanian Membangun Bangsa*. Jakarta. Pustaka Sinar Harapan.
- Duadji, Novermen. 2012. *Good Governance dalam Pemerintah Daerah*. Bandar Lampung: Mimbar. 28(2):201-209.
- Gerry. 2013. *Teknik Pengambilan Sampel Pada Penelitian*. (online) <http://gerrytri.blogspot.co.id/2013>. Diakses pada tanggal 01 Februari 2017.

- Imelda, H.N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Universitas Kristen Petra Surabaya. 6(2):106-122.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kartika, Citrawati Fitri, dkk. 2012. *Good Environmental Governance*. Malang: UB Press.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mukhlis, Ahmad. 2015. *Implementasi Prinsip Good Governance di Pemerintahan Desa Studi Kasus di Kantor Kepala Desa Gedongan Kecamatan Plupuh Kabupaten Sragen*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa.
- Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Purnomo, dkk. 2003. *Strategi Pembangunan Pertanian*. Yogyakarta. Lapera Pustaka Utama.
- Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)*. Jakarta: PP-RPDN.
- Rusdiyanto, Ahmad Falah. 2010. *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro.
- Sandhiyasa, I Gede. 2017. *BUMDes sebagai Program Prioritas Kementerian Desa PDTT*. (online) <https://dispmd.bulelengkab.go.id/artikel/bumdes-sebagai-program-prioritas-kementerian-desa-pdt-30>. Diakses pada tanggal 22 Agustus 2017.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dalam Sitindaon*, Daniel. 2013. *Faktor-faktor yng mempengaruhi pertumbuhan ekonomi kabupaten Demak*. Skripsi. Jurusan Ekonomi Pembangunan. Universitas Semarang.

Timur AP. 2014. *Penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan balanced scorecard(studi kasus padaScore Café, Malang)*.Jurnal JIIA, VOLUME4, No.2,MEI2016144Lulusan TIP FTP UBVol. 1 (5)<http://skripsitipftp.staff.ub.ac.id/files/2014/12/2.-JURNAL-Anggara-Prio-Timur.pdf>. (5 Maret 2015).

Tonny, F. dan Utomo, S. Bambang. 2004. Kelembagaan dan Modal Sosial. Departemen Ilmu Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian, IPB. Bogor.

Triarso et al 2011. Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Makaryo Mino Dalam Usaha Pemberdayaan Masyarakat Nelayan di Kota Pekalongan. Journal of Fisheries Resources Utilization Management and Technology. Vol 2. No 1. 2013 : 123-136. Universitas Diponegoro. Semarang.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Yanuardi. 2013. *Dampak Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Bagi Kesejahteraan Masyarakat di Desa Karangrejek Kecamatan Wonosari Kabupaten Gunungkidul*. Skripsi. Universitas Jember.

Zainulhannan. 2013. *Skripsi bk halaman 3* (online)  
<http://zainulhannan.blogspot.co.id/>. Diakses pada tanggal 27 Januari 2017.



